

L'importanza della gestione degli stakeholder per le imprese di sviluppo immobiliare: evidenze dalla letteratura¹

Andrea Caputo

Sommario: 1.Introduzione - 2.L'importanza degli stakeholder nella Teoria delle Negoziazioni - 3.Cenni sulle trappole nei processi decisionali e loro esemplificazioni nel settore immobiliare - 4.I processi decisionali per la gestione degli stakeholder nei progetti di sviluppo immobiliare - 5.Verso un modello per la gestione degli stakeholder - 6.Conclusioni.

Abstract

This paper aims to contribute to knowledge useful both for academics (and practitioners) of business decision-making (and inter-organizational) and for scholars (and practitioners) of real estate management. Through a critical analysis of the literature the essay investigates the importance of an effective and efficient management of stakeholders within real estate developers. The topic of research is certainly relevant, also considering the national and international importance of the real estate sector. The object itself, however, paradoxically appears not to be deepened by the management literature, at least with reference to the Italian scene.

In real estate development projects, the influence exerted by the stakeholders is increasingly crucial for success. Therefore, it is important to identify additional management frameworks that allow firms to reduce disputes arising from the injury of the interests of external stakeholders.

Keywords: real estate developers, stakeholder, real estate development projects, negotiation, decision-making

¹L'articolo è stato sottoposto a doppio referaggio cieco.

1. Introduzione

Qual è l'importanza degli stakeholders nell'ambito della progettazione e costruzione di nuove opere di sviluppo immobiliare?

La progettazione e la costruzione di un'opera immobiliare può incidere su una varietà d'interessi. Tra i vari effetti positivi si possono annoverare la creazione di migliori vie di comunicazione, migliori alloggi, e migliori standard di vita. I progetti di costruzione inevitabilmente comportano un grado di possibile deterioramento e sicuro cambiamento a livello locale, che non si limita al solo sito di costruzione. I rappresentanti di questi interessi vengono detti stakeholder del progetto. Uno stakeholder, dunque, è ogni individuo o gruppo di individui, che possa avere influenza, o essere influenzato, riguardo la realizzazione dello scopo di un'organizzazione (Freeman, 1984). Essi possono essere suddivisi a seconda che siano interni od esterni all'organizzazione stessa (Gibson, 2000): sono esterni coloro i quali sono toccati da un'attività aziendale, come la realizzazione di un'opera immobiliare, in maniera significativa, ma non sono direttamente coinvolti con la stessa – ad esempio gli abitanti del quartiere, la comunità, l'interesse pubblico, altre aziende.

Nel settore immobiliare, in particolar modo quando ci si riferisce alla progettazione e realizzazione di un'opera, la tradizionale visione dei sistemi di gestione degli interessi degli stakeholders è rappresentata dal processo formale di progettazione, attraverso regole e norme legali riguardanti il sito di costruzione. La crescente tendenza, da parte di alcuni gruppi di stakeholders, ad influenzare l'implementazione e la costruzione di un progetto (e.g. Roulac, 1999; Altherr et al., 2007; Azadi et al., 2011; Cafferata et al., 2011) e la conseguente crescita di conflitti e controversie, hanno portato a considerare insufficienti le tradizionali misure di gestione degli interessi di tali soggetti. Si pensi a quanto accaduto recentemente con riferimento alla TAV in Val di Susa². E' pertanto importante individuare degli strumenti manageriali aggiuntivi che permettano all'impresa operante nel settore immobiliare la riduzione dei problemi e dei contenziosi derivanti dalla lesione degli interessi propri degli operatori esterni.

Quali sono, dunque, gli elementi principali di cui i manager devono tenere conto nel relazionarsi con gli stakeholder? Quali sono le peculiarità di tale attività per le imprese di sviluppo immobiliare?

²Il progetto per la rete ferrovia ad Alta Velocità (cosiddetta TAV) nel tratto tra Torino e Lione è stato pianificato, fin dai primi anni '90, nell'ambito "Progetto Prioritario 6" dell'Unione Europea, al fine di potenziarne la rete ferroviaria, aumentando il trasporto di passeggeri e merci. Il tracciato dovrebbe passare attraverso la Val di Susa via tunnel, tra il comune francese di San Giovanni della Maurienne e quello italiano di Venaus per più di 50 km, divenendo così il tunnel più lungo che attraversi le Alpi. Tale progetto è l'elemento chiave del cosiddetto "Corridoio 5" sull'asse ovest-est, che collegherà Lisbona a Budapest (successivamente, Kiev). Il progetto, fin dalla sua nascita, ha suscitato forti proteste da parte del movimento "No TAV", che ne hanno rallentato fortemente la realizzazione (Greyl et al., 2009).

Nonostante il peso del settore immobiliare nelle economie sviluppate e l'importanza dell'oggetto di ricerca, la letteratura nazionale sembra aver prodotto finora un ancora esiguo numero di studi applicati al settore immobiliare in materia di gestione degli stakeholders. Il presente contributo, pertanto, intende analizzare principalmente la letteratura internazionale al fine di contribuire alla sistematizzazione della conoscenza esistente in tale ambito di ricerca. Per far ciò è stata svolta una review critica della letteratura concernente la teoria delle negoziazioni e dei processi decisionali, con il fine di scandagliare quei modelli utili per la gestione integrata degli stakeholders. Per gestione integrata si intende un approccio gestionale sistemico che integri le competenze e le capacità, espresse delle varie funzioni aziendali, nel prevenire i rischi derivanti dal rapporto tra impresa e stakeholder.

L'oggetto del saggio riguarda il settore immobiliare e, più in particolare, i soggetti imprenditoriali che si occupano di sviluppare nuove opere, ossia le imprese di sviluppo immobiliare (o *real estate developer*), di seguito definite.

Il settore immobiliare si configura come eterogeneo dal punto di vista dei soggetti che vi operano, e dai confini di difficile identificazione (e.g. Cafferata et al., 2011; Abatecola et al., 2012). I soggetti operanti costituiscono la cosiddetta filiera immobiliare, concetto utilizzato in letteratura per definire i confini del settore immobiliare. I principali operatori della filiera possono essere individuati in: finanziatori, investitori, aziende di costruzioni, intermediari ed acquirenti finali. La generica impresa immobiliare, pertanto, può essere definita come quel soggetto imprenditoriale che mette a disposizione la propria professionalità e competenza all'interno dei confini della filiera immobiliare (Mari, 2011).

Come detto, il focus del presente contributo concerne le imprese di sviluppo immobiliare (Dylag e Kucharczyk, 2011). La collocazione di tali soggetti nella filiera immobiliare non è semplice, in quanto tali figure svolgono la propria attività (che si esplica nella realizzazione del progetto di sviluppo immobiliare, quasi sempre su commessa) coinvolgendo quasi tutti i livelli della filiera stessa, operando sul mercato con il preciso obiettivo di far convergere gli interessi dei vari soggetti coinvolti: investitori e finanziatori, proprietari di aree edificabili, potenziali utilizzatori ed acquirenti (Gehner, Halman e de Jonge, 2006; Mari, 2011). L'obiettivo di fondo dell'impresa di sviluppo immobiliare è quello di valorizzare, attraverso i propri progetti, aree in disuso o utilizzate in modo non efficace e non efficiente, al fine di incrementarne il valore (Green, 1988; Dylag e Kucharczyk, 2011).

Il processo di sviluppo immobiliare, genericamente, si evolve secondo le seguenti fasi strettamente connesse tra loro: i) definizione dell'idea di sviluppo, finalizzata ad incrementare il valore di un determinato sito; ii) studio di fattibilità del progetto; iii) conversazione con la Pubblica Amministrazione; iv) individuazione del project manager; v) individuazione e mantenimento delle relazioni con gli investitori; vi) gestione delle fasi di realizzazione del progetto; vii) immissione sul mercato dell'opera realizzata (e.g. Green, 1988; Gehner, Halman e de Jonge, 2006).

Risulta evidente l'importanza e la necessità, per l'impresa di sviluppo immobiliare, di costruire un tessuto di relazioni ottimale con tutti i soggetti

coinvolti a vario titolo nel progetto. Tale funzione, all'interno dell'impresa di sviluppo immobiliare, è tipicamente svolta dal *project manager*, responsabile della funzione di integrazione tra le parti ed i partecipanti sia interni al progetto, quanto esterni.

Per far ciò è opportuno che l'impresa acquisisca opportune capacità di relazione con gli stakeholders, attraverso una gestione dinamica ed integrata delle problematiche relative a tali soggetti. Dove per "integrata" si intende un approccio gestionale che integri, in ottica sistemica, le competenze e le capacità espresse dalle varie funzioni aziendali, nel prevenire i rischi derivanti dal rapporto tra impresa e stakeholder. L'analisi degli stakeholders è qui vista anche come un processo "dinamico"; essa stessa, infatti, influenzerà la natura dell'impatto degli stakeholders. I gruppi portatori di interesse, così come la natura del loro impatto, possono mutare considerevolmente con il tempo, il che significa che si dovrà avere un processo iterativo di gestione di questi soggetti, i quali impatteranno differentemente in base alle potenziali minacce o ai potenziali benefici rinvenienti dall'implementazione del progetto.

Al fine di sviluppare adeguatamente un processo di gestione degli stakeholders esterni, è necessaria un'analisi dei bisogni e degli interessi di tali soggetti in relazione all'obiettivo del progetto che si vuole realizzare. Tale processo dovrebbe porsi domande quali: chi sono, sia internamente quanto esternamente, gli stakeholders del progetto? Quali sono i bisogni e gli interessi dei vari stakeholders? Come possono essere soddisfatti senza compromettere l'obiettivo del progetto?

Idealmente, un'analisi degli stakeholders esterni dovrebbe seguire i seguenti *step*:

- identificare gli stakeholders esterni;
- stimare i loro bisogni ed interessi;
- analizzare il potenziale impatto che questi possono avere sulle decisioni riguardanti il progetto;
- valutare le soluzioni per l'implementazione del progetto, che rispettino anche gli interessi degli stakeholders.

Il tutto in ottica di integrazione sistemica con la struttura, la strategia e gli obiettivi dell'impresa di sviluppo immobiliare, che appunto "svilupperà" il progetto in questione. Pertanto, tale attività, se pur specifica di progetto in progetto, andrà svolta entro i confini di routine, da sviluppare all'interno dell'impresa.

Il lavoro è svolto attraverso la ricognizione della letteratura volta a delineare gli aspetti fondamentali di un sistema integrato di gestione degli stakeholders per le imprese di sviluppo immobiliare. Per raggiungere tale obiettivo si analizzano gli studi relativi alle negoziazioni nei processi decisionali d'impresa. L'analisi viene implementata prima da un punto di vista generale e poi con specifico riferimento agli studi che, in tale ambito teorico, si sono occupati delle imprese di sviluppo immobiliare.

L'elaborato si conclude con l'individuazione di alcuni importanti modelli di analisi e gestione degli stakeholders che possono costituire interessanti spunti di riflessione per sistemi di gestione degli stakeholders all'interno di imprese di sviluppo immobiliare.

2. L'importanza degli stakeholders nella teoria delle negoziazioni

Il termine “negoziazione”, derivando dal concetto di negazione dell'ozio, si è prestato, nel corso della storia, ad identificare un vastissimo campo di attività. Le principali definizioni proposte dalla letteratura sono tra loro alquanto diverse e si qualificano per una concettualizzazione più o meno ampia, nonché per l'accentuazione di talune caratteristiche a discapito di altre.

Il Garrone (1914), ne *La Scienza*, esordiva al riguardo così: “*Ideato e deciso un affare, è necessario stabilire delle relazioni, o condurre delle trattative, a voce o per iscritto, con una o più persone, per giungere possibilmente a conclusione di esso. A seconda dei casi, le trattative si faranno con fornitori, clienti, armatori, ecc., ed abbracceranno proposte, controproposte, osservazioni, discussioni, ordinazioni, conferme*”.

Gli studi sulle negoziazioni hanno avuto un particolare sviluppo negli Stati Uniti, dove, sulle basi del *Program on Negotiation* dell'Università di Harvard, è nato il filone di studi, di natura fortemente interdisciplinare, che si riconduce alla *Negotiation Analysis* – nota anche come “teoria delle negoziazioni”. Tale impostazione teorica definisce la negoziazione come un processo decisionale (Rubin e Brown, 1975) congiunto (Zartman, 1977) tra due o più parti interdipendenti (Thompson, 1967; Gulliver, 1979), aventi preferenze ed interessi di natura opportunistica e parzialmente in conflitto (Pruitt, 1981; Raiffa, 1982). Tale processo può chiudersi con un accordo, raggiunto tramite un'attività di ricerca creativa (Lax e Sebenius, 1986).

La teoria delle negoziazioni, che ha natura prescrittiva, si configura come una sintesi tra gli approcci economico-matematici e quelli socio-psicologici. Le prime opere al riguardo possono essere considerate due: quella di Fisher e Ury (1981) – più vicina alla dottrina psicologica e comportamentale e dalla stessa influenzata – e quella di Raiffa (1982), più vicina alla teoria dei giochi ed alle discipline matematico-statistiche. Tali lavori, cui si associa tra gli altri, quello di Lax e Sebenius (1986), contribuiscono alla diffusione della teoria delle negoziazioni in ambito manageriale.

Detta teoria implica attori non perfettamente razionali, con limiti emotivi e cognitivi (Simon, 1957; Cyert e March, 1963) e senza una conoscenza perfetta e comune della situazione, dei possibili interessi e dei comportamenti della controparte (Lax e Sebenius, 1986).

La struttura negoziale si costituisce di tre elementi fondamentali: i) le parti in gioco; ii) le materie, argomenti o questioni oggetto della negoziazione; iii) le preferenze e, quindi, gli interessi delle parti, che danno luogo alle proprie posizioni. Tale impostazione permette la classificazione delle negoziazioni in funzione di (Gatti, 2008):

1. Numero di parti coinvolte: le negoziazioni a due parti, bilaterali o diadiche, si distinguono dalle negoziazioni a più parti o multilaterali (Raiffa, 1982). Le parti, allo stesso modo, si possono configurare come individuali o collettive, a seconda che a negoziare sia un individuo o un gruppo/organizzazione. Ad esempio, in una classica trattativa per l'acquisto di un immobile è possibile

avere una negoziazione bilaterale nel caso si tratti direttamente con il venditore, oppure una multilaterale, qualora vi sia un intermediario, oppure molteplici acquirenti/venditori.

2. Numero di questioni (o issues) argomento della negoziazione: in particolare, si distinguono le negoziazioni a una questione da quelle a più questioni (Raiffa, 1982; Sebenius, 1983). Tipicamente le negoziazioni tra l'impresa di sviluppo immobiliare e gli enti locali cadono in tale categoria.
3. La configurazione degli interessi delle parti: in particolare, si distinguono le negoziazioni in distributive o integrative. Le prime vengono dette anche *win-lose* – o a torta fissa – e si configurano per interessi delle parti contrapposte ed in conflitto rispetto all'oggetto della trattativa. Le seconde sono dette *win-win* – o a torta espandibile – per via della possibilità di raggiungere un accordo soddisfacente per tutte le parti (Pruitt, 1981). Nel caso delle imprese di sviluppo immobiliare, queste, per raggiungere al meglio il proprio obiettivo di valorizzazione del sito, dovrebbero tendere verso l'esplosione delle dinamiche integrative presenti nelle negoziazioni.

Tabella 1 – Classificazione delle negoziazioni

In base a	Tipologia	Caratteristica	Esempio
<i>Numero di parti</i>	Bilaterali	Due parti	Venditore – compratore
	Multilaterali	Più di due parti	Venditore – compratore – intermediario
<i>Numero di questioni</i>	Singole	Una questione	Prezzo di vendita
	Più questioni	Più questioni	Prezzo di vendita – condizioni di pagamento
<i>Configurazione degli Interessi</i>	Distributive	Distribuzione di valore	Cessione di un immobile
	Integrative	Creazione di valore	Partenariato Pubblico Privato

Fonte: nostra elaborazione su Gatti (2008)

La letteratura generalmente sottolinea come tali negoziazioni solitamente presentino dinamiche di sviluppo molto diverse dalle negoziazioni bilaterali, in funzione di tre dimensioni: i) maggiore ampiezza; ii) maggiore complessità; iii) maggiore eterogeneità (Kramer, 1991).

Le negoziazioni multilaterali sono partecipate da più parti eterogenee tra loro, ognuna delle quali, con la propria configurazione di interessi e le proprie questioni, contribuisce ad ampliare l'oggetto della negoziazione e dunque a complicarne il processo³.

³Un'ulteriore fonte di complessità nelle negoziazioni multilaterali, riconosciuta dalla totalità della letteratura al riguardo, risulta essere la possibilità, in capo alle parti, di formare coalizioni al fine di influenzare l'esito negoziale (Raiffa, 1982; Komorita e Kravitz, 1983; Murningham e Brass, 1991; Polzer et al., 1998).

Sebenius (1983; 1992) è tra i primi studiosi a porre l'attenzione sulla possibilità di governare la struttura negoziale per il raggiungimento di accordi soddisfacenti. Lo studioso sottolinea come gli elementi della struttura negoziale siano, durante il processo negoziale, soggetti ad un cambiamento che, da un lato è implicito e naturale nell'evoluzione del processo stesso, dall'altro può essere guidato strategicamente dalle parti. Detta manipolazione, denominata *Negotiation Arithmetic*, permette di modificare gli elementi della struttura in modo strategico. Ciò, unitamente all'adozione di comportamenti volti alla creazione di valore o alla rivendicazione dello stesso – *claiming value* –, permette lo spostamento della negoziazione da un'ottica distributiva ad una integrativa, e viceversa, a seconda dell'obiettivo che si vuole raggiungere.

L'aggiunta di questioni, che sfruttino divergenze di interessi tra le parti, può essere una strategia utile per creare valore, allargando la zona di possibile accordo⁴. Come avvenuto, ad esempio, nella negoziazione tra Fiat e Chrysler, dove l'ingresso di stakeholders, quali il Governo Statunitense ed i sindacati, nella negoziazione ne ha permesso un evolversi positivo per tutte le parti in campo (Caputo, 2011). Allo stesso modo, però, può avere dei risvolti negativi complicando l'attività negoziale oppure distruggendo la possibilità di risolvere altre questioni. Simmetricamente, l'accantonamento o la separazione di questioni può semplificare il processo negoziale, ma può comportare complicazioni per il raggiungimento di accordi in merito ad altre questioni (Raiffa, 1982; Lax e Sebenius, 1986). Vi sono dunque dei *trade off* che vanno adeguatamente valutati.

Del pari, è possibile manipolare strategicamente gli interessi attraverso adeguate azioni, come ad esempio il collegamento tra questioni, siano esse interne od esterne la negoziazione (Lax e Sebenius, 1986).

Secondo l'impostazione di Sebenius, una ulteriore possibile via strategica per lo spostamento verso un'ottica integrativa è la manipolazione del numero delle parti, da parte degli stessi attori negoziali o da parte di facilitatori esterni. Tipicamente, tale ruolo dovrebbe essere svolto dalla figura del *project manager* all'interno dell'impresa di sviluppo immobiliare. Tale soggetto, infatti, nello svolgere la propria funzione di integrazione tra le funzioni aziendali dovrebbe anche governare i processi negoziali verso un'ottica integrativa per le parti.

E' dunque chiaro, in tale ottica, come sia importante per le imprese che si trovano ad affrontare le turbolenze odierne del mercato una corretta gestione degli stakeholders, in special modo nei processi di sviluppo immobiliare. In questo ambito, infatti, le criticità cui l'azienda può andare in contro sono decisamente rilevanti.

Risulta quindi opportuno un approfondimento sui processi decisionali riguardanti gli stakeholders.

⁴La ZOPA (Zone of Possible Agreement) può essere definita come l'insieme intersezione tra gli insiemi rappresentanti le diverse configurazioni di interessi delle parti in gioco. Pertanto, affinché vi sia la possibilità di raggiungere un accordo, tale zona deve esistere (Raiffa, 1982).

3. Cenni sulle trappole nei processi decisionali e loro esemplificazioni nel settore immobiliare

Gli studi in materia comportamentale riguardanti i processi decisionali – *decision making processes* – riferiti agli esperti nel settore del *real estate*, derivano il proprio sviluppo dalle ricerche sui processi cognitivi umani, con particolare riferimento ai processi informativi.

Il background teorico giace, per tradizione, negli studi di Newell e Simon del 1972, la cui teoria di soluzione dei problemi umani vede la mente umana avere una razionalità limitata nella gestione delle informazioni. A tal proposito la capacità di risolvere problemi complessi è funzione di questi limiti.

E' perciò evidente, come in altri ambiti disciplinari, come tali teorie di *problem solving* abbiano influenzato le ricerche riguardanti le decisioni sulle proprietà immobiliari.

Un importante filone di studi riguardanti i processi decisionali e i comportamenti degli individui è quello che analizza le cosiddette "trappole decisionali" (anche dette *cognitive bias*). In questo ambito si inserisce un importante lavoro di review sviluppato da alcuni tra i massimi studiosi della materia (Hammond et al., 2001). In tale contributo gli autori prestano attenzione su delle vere e proprie trappole che i processi cognitivi naturali pongono sulla strada di chi effettua decisioni. Risulta interessante, ai fini del presente lavoro, fornire una breve spiegazione delle principali trappole.

La trappola dell'ancoraggio si verifica quando il decisore è influenzato, nel fornire una valutazione o nell'analizzare dei dati, da un'informazione precedente. La mente assegna un peso sproporzionato alla prima informazione che riceve e la collega alla stima da fornire. In tal modo, le iniziali impressioni, stime o dati ancorano i pensieri e i giudizi susseguenti. Ad esempio, Bazerman e Moore (2009) presentano uno studio in cui si richiedeva di stimare la data di completamento del Taj Mahal (ultimato intorno al 1653) dopo aver scritto su un foglio gli ultimi tre numeri del proprio telefono preceduti dal numero uno. Nella maggior parte dei casi la stima era influenzata dall'informazione derivante dal proprio numero di telefono, informazione assolutamente irrilevante. Tale trappola, come si vedrà nel prosieguo del paragrafo, ha forte influenza nelle trattative immobiliari, siano esse riferite alla vendita dell'opera o a negoziazioni in corso d'opera.

La trappola dello stato attuale riguarda le decisioni prese valutando con eccessivo ottimismo le alternative che tendono a mantenere lo status quo. Le persone si sentono più sicure nello scegliere tra alternative che non impongono veri e propri cambiamenti. Collegato a tale trappola vi è la tendenza a rimandare la decisione piuttosto che a prenderla con tempestività. Studi hanno individuato come alla naturale scadenza di un contratto, ad esempio un abbonamento, l'opzione preferita dagli individui risulti essere quella di default, seppur meno conveniente dell'opzione che comporta la scelta (Hammond, Keeney e Raiffa, 2001).

La trappola dei costi sommersi si verifica nel momento in cui si prendono decisioni che giustifichino le scelte passate, anche quando si fossero dimostrate errate. Razionalmente, i decisori sanno che i costi sommersi non andrebbero tenuti in conto quando si devono prendere decisioni, ma evidenze empiriche rivelano l'esatto contrario. Ciò accade comunemente, ad esempio, quando ci si rifiuta di vendere investimenti in perdita per investire in alternative più attraenti.

La trappola della conferma dell'evidenza porta il decisore a cercare informazioni che supportino il proprio istinto o punto di vista esistente, tendendo invece ad escludere dall'analisi le informazioni che lo contraddicono. Questa trappola comporta, dunque, una riduzione dello spettro delle informazioni che vengono analizzate, con conseguente esclusione di possibili alternative migliori. Tale trappola è tipica delle parti sociali avverse alle grandi opere, come ad esempio il caso della TAV in Italia, che spesso selezionano le informazioni in modo unidirezionale per supportare la propria tesi, non considerando l'intero spettro delle possibilità.

La trappola dell'inquadratura si ha quando la decisione viene influenzata notevolmente dal modo in cui il problema è stato posto. Sempre riguardo al caso della TAV in Italia, così come ad altre grandi opere, è importante sottolineare come la stessa scelta possa avere reazioni diverse, da parte degli stakeholders, a seconda di come venga presentata.

La trappola della presunzione è quel fenomeno umano per cui ogni individuo tende a sovrastimare le proprie capacità. Ciò può portare ad errori di giudizio e a decisioni conseguentemente errate. Questa trappola ha forte impatto sulle capacità di previsione degli individui. Spesso, infatti, l'avversione verso le opere, quali ad esempio la TAV, o la reticenza delle popolazioni al dialogo con gli sviluppatori dei progetti è influenzata dalla trappola della presunzione. Le persone, presumendo che la propria alternativa sia assolutamente e sicuramente migliore delle altre, mettono in atto dei comportamenti rigidi che possono compromettere il buon esito della trattativa.

Tabella 2 - Trappole decisionali

Trappola decisionale	Breve spiegazione
Ancoraggio	Decisione influenzata da valori non rilevanti al contesto decisionale.
Stato attuale	Individui preferiscono mantenere lo stato attuale piuttosto che affrontare un cambiamento.
Costi sommersi	Decisione influenzata dalle scelte passate.
Conferma dell'evidenza	Decisione fondata su informazioni che confermino l'idea iniziale.
Inquadratura	Decisione influenzata dalla presentazione del problema.
Presunzione	Individui tendono a sovrastimare le proprie capacità.

Fonte: adattamento su Hammond, Keeney e Raiffa (2001)

Inspirato dagli studi riguardanti l'euristica nel problem solving (Tversky and Kahneman, 1974), il tema di ricerca riguardante i cosiddetti *bias*, ossia trappole decisionali, nei giudizi di valutazione risulta essere di particolare importanza ed interesse, per le ricerche riguardanti i processi decisionali nel settore immobiliare. Gallimore (1994), in un interessante studio sulle valutazioni immobiliari, trova che gli esperti possano fornire maggiore peso alle informazioni considerate più recenti. Tale studio evidenzia, infatti, come sia evidente la trappola della conferma dell'evidenza nel processo di valutazione di un immobile: gli esperti sviluppano un'opinione preliminare, e poi ricercano evidenze a supporto della stessa.

Un ulteriore *bias*, quello della sovrastima, è individuato a riguardo delle valutazioni sviluppate da chi ha meno esperienza (Havard, 1999). Questi soggetti sono più orientati, rispetto a chi ha esperienza, ad aggiustare al rialzo le valutazioni immobiliari. L'ancoraggio a valori forniti da anonimi è un'ulteriore *bias* cui le valutazioni immobiliari sono soggette. Studi rivelano, infatti, come le valutazioni effettuate in mercati di cui non si ha familiarità, siano influenzate dalle valutazioni fatte dagli altri valutatori o dai valori espressi da contratti siglati su proprietà ritenute simili; ciò non accade per i mercati in cui il valutatore ha esperienza (Diaz e Hansz, 1997). L'ancoraggio è anche presente per quanto riguarda l'aggiornamento delle valutazioni nel tempo; in questo caso i valutatori tendono ad ancorarsi al valore espresso nella valutazione precedente (Diaz e Wolverton, 1998). I valutatori tendono più che altro ad aggiustare il precedente valore piuttosto che a cercarne uno nuovo, con informazioni aggiornate.

Il processo di retroazione (feedback), principalmente ad opera del cliente, è un ulteriore fattore che incide sul processo di formazione della valutazione immobiliare. Esso è legato indissolubilmente alla pressione psicologica esercitata dal mercato sul valutatore. Alcuni studi, infatti, hanno individuato come i valutatori siano soliti cambiare la propria valutazione in risposta alla pressione esercitata dal cliente, inserendo in tale valore quindi una forte componente di soggettività (Kinnard et al., 1997; Hansz, 1999; Wolverton e Gallimore, 1999).

La trappola dell'ancoraggio riveste un ruolo importante anche nel campo delle negoziazioni immobiliari. Conseguentemente, il ruolo del prezzo di vendita, ancora nelle negoziazioni immobiliari, è stato ampiamente e dettagliatamente esplorato dalla letteratura (Black e Diaz, 1996; Black, 1997; Aycock, 1999; Diaz et al., 1999). Questi studi, attraverso esperimenti su studenti ed esperti di settore hanno individuato come venga dato un peso eccessivo al prezzo di vendita o di inserzione. Questa tendenza è confermata anche nel caso in cui il prezzo di riserva sia decisamente non congruo con le informazioni in possesso dei partecipanti. Un elemento determinante è il valore della richiesta iniziale; sembra, infatti, che una richiesta iniziale molto alta influenzi molto di più il risultato negoziale rispetto ad un valore di prezzo di vendita basso (Black e Diaz, 1996; Black, 1997; Aycock, 1999; Diaz et al., 1999).

Gli investimenti immobiliari aziendali (*Corporate Real Estate*), che spesso vengono percepiti all'interno dell'organizzazione come un costo, hanno un notevole impatto sulla questione delle risorse umane. Le aziende, per lo più di stampo anglosassone, spendono sempre di più per la gestione e valorizzazione

degli spazi di lavoro. Molti studi, infatti, mettono in relazione positiva la produttività, la soddisfazione ed il mantenimento dei lavoratori con un buon ambiente di lavoro (Davis, 1995; McShulskis, 1996; Palmer, 1999; Dobrian, 1999). Sempre di più le aziende investono nella creazione, sul luogo di lavoro, di servizi come l'asilo nido, la caffetteria, la palestra, negozi di prima necessità. Il tutto con un'attenzione crescente, anche da parte dei lavoratori, ai fattori ergonomici (Barreneche, 1997; Goldman, 1997; McMahan e Phillips, 1999).

Da tale *excursus* teorico è possibile comprendere la delicatezza dell'argomento per l'impresa di sviluppo immobiliare nel rapportarsi con i vari stakeholder ai vari livelli della propria organizzazione. Spesso tali soggetti, infatti, adottano comportamenti in virtù di pregiudizi e *bias* cognitivi che potrebbero essere risolti, se opportunamente analizzati e tenuti in considerazione, adottando un dialogo costruttivo tra le parti.

4. I processi decisionali per la gestione degli stakeholder nei progetti di sviluppo immobiliare

Al fine di identificare e gestire in modo corretto e sistemico i soggetti esterni portatori di interesse, è importante dotarsi di strumenti idonei. In letteratura, l'ambito di studio di tali strumenti è detto "decision making". Di seguito, dunque, si presenta una panoramica teorica sulle principali teorie al riguardo.

I principali rischi cui si va incontro quando vi è una sottovalutazione dell'importanza di una gestione integrata degli stakeholder, nei progetti di sviluppo immobiliare, possono essere i seguenti:

- la comunità locale si sente frustrata nel non poter influenzare la pianificazione e l'implementazione del nuovo progetto;
- le informazioni fornite agli stakeholder esterni possono non essere corrette, tempestive e appropriate;
- scorretta individuazione degli interessi degli stakeholder esterni;
- inefficace azione di risposta alle azioni, sia legali che sostanziali, messe in atto nei confronti del progetto dagli stakeholder esterni a tutela dei propri interessi;
- parziale inefficacia del progetto in se nell'inserirsi nel contesto locale.

Tali rischi sono principalmente dovuti ad un'inadeguata analisi di come le decisioni prese sul progetto possano toccare gli interessi degli stakeholder esterni e, di conseguenza, come questi possano influenzare le decisioni stesse.

Se il potenziale impatto di una proposta di sviluppo immobiliare verso gli stakeholder esterni non è adeguatamente comunicato nei primi stadi del progetto, questo può portare verso controversie e conflitti, che in alcuni casi possono riguardare anche il luogo di costruzione, la dimensione e l'aspetto della costruzione. Perciò, l'attitudine ad essere attenti alle necessità della comunità

locale, è considerata un fattore importante nella pianificazione e localizzazione di un progetto di sviluppo immobiliare (Rogers, 1998).

L'esperienza del tunnel sotto il canale della manica, per esempio, è stata un importante momento per comprendere l'importanza di una corretta analisi e gestione degli interessi degli stakeholders esterni ad un progetto. In quel caso, si è assistito ad un perdurante periodo di clima avverso da parte dell'opinione pubblica, che si sarebbe potuto ridurre, se non evitare, attraverso una maggiore attenzione verso le necessità delle comunità locali, anche coinvolgendole direttamente nella costruzione (Lemley, 1996).

In Italia, proprio in questi anni, si sta assistendo a notevoli rallentamenti e problemi legati alla realizzazione della TAV in Val di Susa, dove le comunità locali lamentano uno scarso coinvolgimento nel progetto.

I due esempi riportati sono esempi di progetti di enormi dimensioni. I problemi connessi con l'influenza degli stakeholders esterni non sono, però, limitati a progetti di tali dimensioni, infatti, tale influenza, seppur non trovando spazio nelle cronache, è altrettanto importante nei progetti di più piccole dimensioni. Tutti i progetti di sviluppo immobiliare, indipendentemente dalle dimensioni, possono essere rallentati, e a volte bloccati, da processi di controversie e conflitti con gli stakeholders esterni. In tali casi i problemi sono notevoli. Basti pensare alle ripercussioni economiche e fiscali che il blocco dei lavori in un cantiere può avere.

La mancanza di successo di un progetto, oltre alle ragioni meramente tecniche, può aversi anche per ragioni culturali. L'inefficace comunicazione dei benefici e dei costi, derivanti dal progetto, ai principali stakeholders esterni, e la conseguente difficoltà/impossibilità di raggiungere un accordo soddisfacente con essi sulla redistribuzione di tali costi, può comportare l'insuccesso del progetto, sia per l'impresa di sviluppo immobiliare, quanto per la comunità locale (Dorshimer, 1996).

Processi decisionali impropri e arbitrari, che sembrano riguardare questioni meramente tecniche, spesso diventano fattori di attrito verso gli stakeholders, spostando l'attenzione da una questione tecnica ad una questione di potere politico (Connor, 1988).

Al fine di sviluppare adeguatamente un processo di gestione degli stakeholders esterni, è necessaria un'analisi dei bisogni e degli interessi di tali soggetti in relazione all'obiettivo del progetto che si vuole realizzare. Tale processo dovrebbe porsi domande quali: chi sono, sia internamente quanto esternamente, gli stakeholders del progetto? Quali sono i bisogni e gli interessi dei vari stakeholders? Come possono essere soddisfatti senza compromettere l'obiettivo del progetto?

Gli studi riguardanti gli stakeholders esterni nei progetti immobiliari, sono stati desunti dalle teorie riguardanti l'analisi degli stakeholders aziendali. Di recente sviluppo sono alcuni studi che contribuiscono al tentativo di individuare strumenti idonei per la mappatura degli stakeholders esterni in relazione ai progetti di sviluppo immobiliare (Winch e Bonke, 2002; Newcombe, 2003; Bourne e Walker, 2005). Secondo tali studi, un ideale processo di gestione degli stakeholders dovrebbe seguire i seguenti passaggi:

- identificare gli stakeholders esterni;

- stimare i loro bisogni ed interessi;
- analizzare il potenziale impatto che questi possono avere sulle decisioni riguardanti il progetto;
- valutare le soluzioni per l'implementazione del progetto, che rispettino anche gli interessi degli stakeholders.

Un ulteriore filone di studi, invece, si è sviluppato in economia, sociologia ed ingegneria riguardo la cosiddetta sindrome NIMBY – Not In My BackYard –, riguardante le dinamiche di conflitti e controversie (Connor, 1988; Dorshimer, 1996).

Il problema principale, quindi, è che nel momento in cui si decide di realizzare un progetto di sviluppo immobiliare è inevitabile che alcuni stakeholders esterni siano toccati negativamente dal processo che viene a crearsi (Dorshimer, 1996).

Si pensi ad esempio alle numerose manifestazioni e proteste che avvengono in Italia ogni qual volta si debba stabilire la localizzazione di una discarica o di un impianto di trattamento dei rifiuti. Lo stesso può accedere a progetti di sviluppo immobiliare di più piccole dimensioni. Anche dal punto di vista psicologico, come visto nel paragrafo 3, il cambiamento dell'esistente, di ciò a cui l'essere umano è abituato, comporta notevoli resistenze (Connor, 1988). E' quindi importante conoscere tali aspetti e dotarsi di strumenti idonei alla soluzione dei problemi che via via vengono a crearsi. Si pensi ai cambiamenti che potrebbe portare, ad esempio, la realizzazione di un complesso commerciale nel cuore di un'area residenziale. Oppure, la realizzazione di un *resort* in un edificio di interesse storico precedentemente abbandonato. E' certo che a fronte dei vantaggi rinvenienti dalla realizzazione di tali progetti vi siano una molteplicità di interessi coinvolti in modo discordante. Di qui la necessità, per l'impresa di sviluppo immobiliare, di sviluppare un'organizzazione che sia in grado di prevedere e gestire tali istanze.

5. Verso un modello per la gestione degli stakeholders

Come è stato detto, l'influenza degli stakeholders esterni nei progetti di sviluppo immobiliare può essere studiata da una varietà di prospettive. Vi è un aspetto politico, concernente la democrazia, correlato con il diritto dei cittadini ad influenzare le decisioni riguardanti la propria comunità locale. Collegato vi è, sicuramente, l'aspetto legale in relazione alle regole ed alla legislazione riguardante la costruzione di edifici, l'urbanistica ed il rispetto dell'ambiente. Vi è, inoltre, l'aspetto della sostenibilità (Lee e Atrick, 2001; Doran, 2006; Simon, 2007) riferendosi a come lo sviluppo di una nuova costruzione influenzi, ora e nel futuro, le condizioni degli stakeholders esterni in termini economici, ecologici, sociali e culturali.

Nel presente contributo si è scelto, seppur tenendo conto di tali elementi, di analizzare il problema dal punto di vista manageriale. Dall'analisi della letteratura

si è quindi evinto come un buon manager di un'impresa di sviluppo immobiliare (tipicamente il *project manager*) debba avere un'ottima conoscenza riguardante:

- gli stakeholders esterni;
- la natura delle loro richieste;
- la loro influenza sulle decisioni riguardanti il progetto;
- l'effetto dell'implementazione del progetto sull'influenza degli stakeholders esterni.

Queste domande costituiscono parte integrante dell'analisi del processo di gestione degli stakeholders.

Figura 1 - Il processo di gestione degli stakeholders



Fonte: ns. elaborazione

La gestione degli stakeholders esterni è una parte essenziale del processo di gestione di ogni progetto di sviluppo immobiliare. I sistemi di gestione della qualità, così come le buone pratiche di *project management*, enfatizzano l'importanza di identificare e gestire tutte le dinamiche correlate con gli stakeholders rilevanti al fine di assicurare il successo del progetto (ISO, 2003; Project Management Institute, 2004). I *project manager*, dunque, dovrebbero identificare ed interagire con le istituzioni e gli individui che fanno parte dell'ambiente di riferimento del progetto stesso. Un importante aspetto della gestione dei progetti di sviluppo immobiliare è di organizzare il processo in modo sistemico in modo di poter identificare e gestire ogni probabile stakeholder e determinare come queste potrebbero reagire alle decisioni riguardanti il progetto (Cleland, 1999).

La principale definizione di stakeholder è, come precedentemente detto, quella fornita da Freeman (1984). Il quale fornisce una definizione molto ampia secondo cui può essere considerato stakeholder ogni individuo, o gruppo di individui, che possa avere influenza, o essere influenzato, riguardo la realizzazione dello scopo di un'organizzazione.

Tale approccio, seguito anche dai sistemi di controllo di gestione della qualità, è stato criticato per essere troppo ampio nella identificazione dei soggetti interessati (Mitchell et al., 1997; Sternberg, 1997; Phillips, 2003). Il dibattito è

aperto sul concetto e, l'enfasi data allo stesso di coloro i quali abbiano un interesse nell'operato dell'azienda, a tal proposito, Mitchell et al. (1997) pongono questo problema in considerazione dei tre principali attributi dei soggetti portatori di interesse (potere, legittimazione e urgenza) nello sforzo di definire il concetto di interesse. Secondo tale impostazione, quindi, uno stakeholder può essere definito in funzione del possesso di una o più di queste caratteristiche.

McElroy e Mills (2000) Propongono una definizione alternativa per gli stakeholders di un progetto di sviluppo immobiliare, individuandoli in persone o gruppi di persone aventi un interesse acquisito riguardante il successo del progetto o lo sviluppo dell'ambiente circostante.

Il dibattito, tuttora aperto, riguarda più che altro l'aspetto burocratico. Per quanto concerne il presente lavoro si ritiene utile l'adozione di una definizione più ampia, che possa guidare il management aziendale nell'individuare le varie istanze che potrebbero compromettere l'esito positivo del progetto.

Freeman (1984) collega il concetto di portatore di interesse alle differenti visioni delle imprese. Nella teoria della produzione, la maggiore preoccupazione è connessa al processo di trasformazione degli input versus output, il che significa che i portatori d'interesse considerati da questa teoria sono i fornitori ed i clienti.

Modello più complicato è quello che si rifà alla visione manageriale, dove al di là dei fornitori e dei clienti, i manager devono fare attenzione anche alla proprietà ed ai lavoratori. Freeman (1984) individua come la maggiore difficoltà si trovi nel comprendere i cambiamenti che originano dall'ambiente di riferimento dell'impresa ed influenzano la sua abilità nel sopravvivere in esso. I cambiamenti esterni producono incertezza, che non può essere rapidamente assimilata dalla relativamente più tranquilla relazione con fornitori, proprietà, enti e lavoratori.

Tali cambiamenti possono avere un effetto particolarmente forte su un progetto, in quanto l'ambiente di riferimento cambia da un progetto all'altro. Questo è particolarmente vero nei progetti di sviluppo immobiliare aventi un sito di costruzione specifico, per via dei cambiamenti esterni all'ambiente circostante dovuti anche all'implementazione del progetto stesso (Altherr et al., 2007). Nella letteratura sul *project management*, non vi è, però, una forte tradizione per lo studio dei problemi legati all'ambiente esterno (Crawford et al., 2006). Vi sono esempi, invece, nel campo delle costruzioni (Winch e Bonke, 2002; Newcombe, 2003; Bourne e Walker, 2005), anche se l'enfasi è posta, ancora, sui portatori di interesse interni. Vi è, dunque, la necessità di enfatizzare l'importanza dell'ambiente esterno sia per i progetti quanto per le costruzioni.

I portatori di interesse interni possono essere definiti come quei soggetti che siano formalmente connessi al progetto di sviluppo immobiliare considerato – proprietà, clienti e lavoratori –, mentre i portatori di interessi esterni possono essere definiti come quei soggetti che in qualche modo possano influenzare il progetto (Gibson, 2000). La figura 2 rappresenta una schematizzazione dei portatori di interesse riguardanti un progetto di sviluppo immobiliare divisi tra interni ed esterni. Come predetto, il presente contributo intende concentrarsi principalmente sugli esterni.

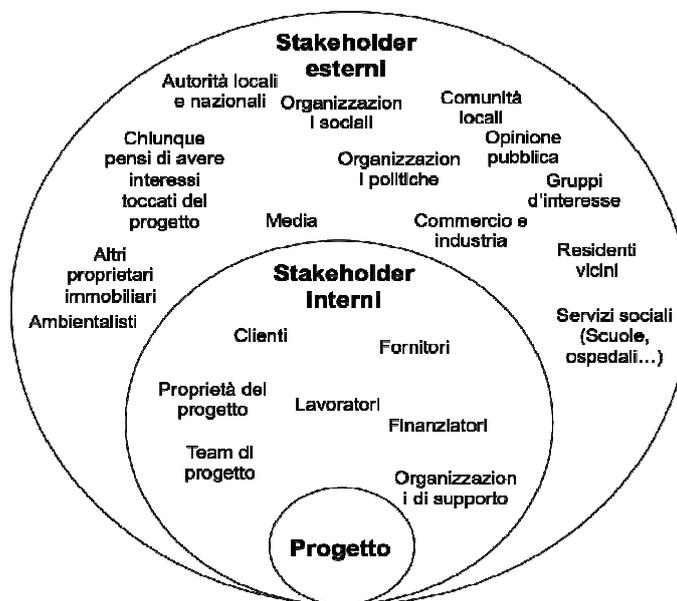
Al fine di analizzare adeguatamente l'influenza dei portatori di interessi esterni, non basta identificare questi soggetti, ma vi è la necessità di individuare le dinamiche dell'ambiente ed il potere di questi in relazione all'organizzazione o progetto di sviluppo immobiliare (Mendelow, 1981). Mendelow, inoltre, avverte che gli stakeholders possedenti un potere relativo verso l'organizzazione, sono soggetti a cambiamenti dovuti all'impatto che l'ambiente dei portatori di interesse può avere sul loro potere.

Johnson e Scholes (1999) sviluppano, sulla base di un precedente lavoro, una matrice potere-interesse. Questa analizza il grado di interesse che ogni gruppo di stakeholders ha nell'imprimere le proprie aspettative sulle decisioni riguardanti il progetto, unitamente alla misura del potere che questi possono esercitare.

Localizzando gli stakeholders esterni nella matrice potere-interesse, è possibile capire come l'influenza di questi si sviluppi nel corso dell'implementazione del progetto (Winch e Bonke, 2002; Newcombe, 2003). Negli studi analizzati si nota chiaramente come l'influenza dei portatori di interessi esterni possa variare e, a volte cambiare radicalmente, a seconda della parte di implementazione del progetto in cui ci si trova.

Anche se questo modello è utile, ci sono alcune problematiche connesse con il suo utilizzo. Risulta ancora controverso, infatti, il metodo per la misurazione delle variabili della matrice al fine di individuare una scala ordinata di valori. Invece di considerare potere ed interesse, potrebbe essere più rilevante valutare il livello del potenziale impatto e la probabilità che tale condizione si possa verificare (Bourne e Walker, 2005). Bourne e Walker (2005), hanno sviluppato questo concetto nell'ambito di un indice di interesse-impatto. Le cui variabili sono il livello di interesse/probabilità di impatto ed il livello di influenza/livello di impatto, posti su una scala da 1 a 5.

Figura 2 - Stakeholders potenziali per un progetto di sviluppo immobiliare

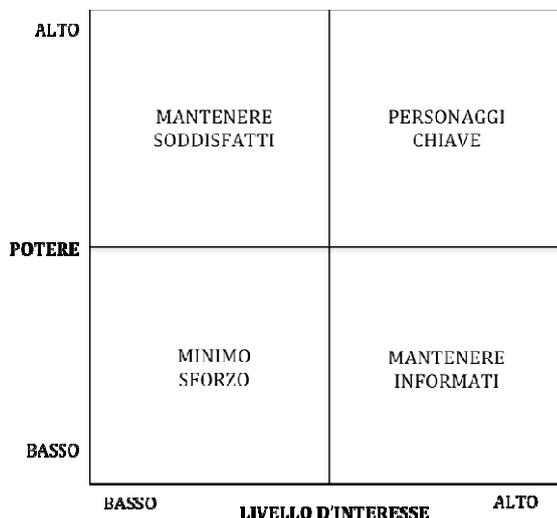


Fonte: adattamento su Cleland (1999)

Mitchell et al. (1997) propongono, invece, una misurazione basata su una serie di caratteristiche degli stakeholder, per misurare il potenziale di influenza e potere, legittimazione ed urgenza.

Un portatore d'interesse può avere il potere di imporre la sua volontà nel relazionarsi con l'impresa. Il potere di questi soggetti può scaturire dalla loro abilità di mobilitare le forze sociali e politiche, così come l'abilità di retrarre risorse dal progetto (Post et al., 2002). La legittimazione può essere definita come il grado di rischio, sia positivo che negativo, che uno stakeholder può avere in relazione allo sviluppo del progetto. Il carattere dinamico dell'influenza degli stakeholder è considerato dalla variabile urgenza, definita come il grado per il quale le richieste o gli interessi richiedono un'immediata attenzione. Per ogni dato momento, alcuni portatori di interessi possono essere più importanti degli altri (Jawahar, 2001), di conseguenza le richieste e le priorità cambiano con il passare del tempo e nuovi gruppi e configurazioni di stakeholder appaiono in risposta ai cambiamenti delle circostanze.

Figura 3 - La matrice potere-interesse



Fonte: Johnson and Scholes (1999)

In funzione del possesso di una o più delle caratteristiche descritte sopra, Mitchell et al. (1997) dividono gli stakeholder in sette differenti categorie, riassunte in tabella 3:

- Stakeholders dormienti: sono quelli che posseggono il potere di imporre la propria volontà sul progetto, ma il loro potere rimane sopito in quanto non posseggono una relazione legittimante o richieste urgenti. Questi, di conseguenza, non hanno quasi interazione con l'impresa. Comunque, la possibilità di acquisire una seconda caratteristica pone per il manager la questione di tenerli sotto controllo ed in considerazione.

Tabella 3 - Tipologia di Stakeholder e grado di salienza

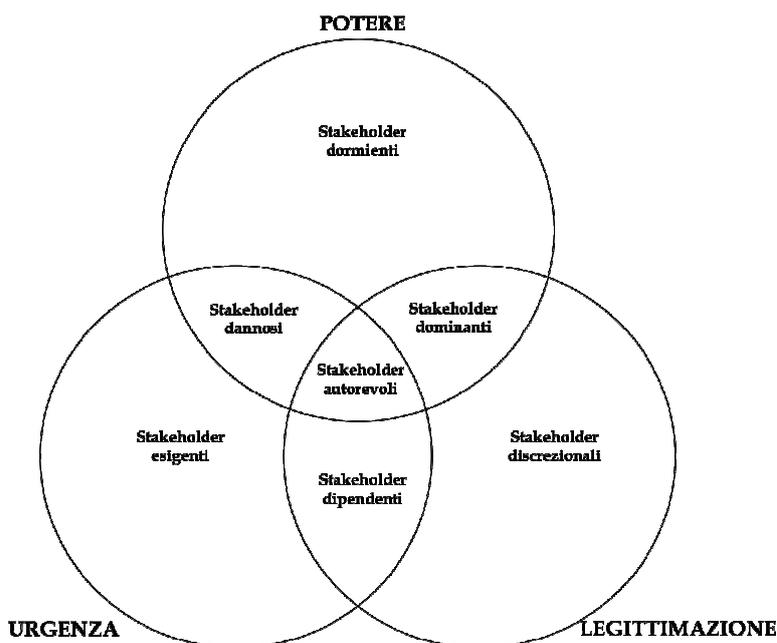
Tipologia	Potere	Legittimazione	Urgenza	Salienza
<i>Stakeholders dormienti</i>	Alto	Bassa	Bassa	Bassa
<i>Stakeholders discrezionali</i>	Basso	Alta	Bassa	
<i>Stakeholders esigenti</i>	Basso	Bassa	Alta	
<i>Stakeholders dominanti</i>	Alto	Alta	Bassa	Moderata
<i>Stakeholders dannosi</i>	Alto	Bassa	Alta	
<i>Stakeholders dipendenti</i>	Basso	Alta	Alta	
<i>Stakeholders autorevoli</i>	Alto	Alta	Alta	Alta

Fonte: adattamento su Mitchell et al. (1997)

- Stakeholders discrezionali: sono quelli che posseggono la caratteristica della legittimazione, ma non hanno potere di influenzare il progetto né tanto meno richieste urgenti. Per questo gruppo non vi è la necessità per il manager, in assenza di potere e d'urgenza, di porsi in relazione con essi.
- Stakeholders esigenti: hanno richieste urgenti ma nessun potere o legittimazione. Quando i portatori di interesse non possono, o non vogliono, portare le proprie richieste in una posizione di maggiore status, la caratteristica dell'urgenza è insufficiente per muoverli dalla posizione di latenza. Nel caso della TAV in Val di Susa, ad esempio, possono essere considerati appartenenti a tale categoria le piccole associazioni ambientaliste. Tali soggetti, se organizzati e alleati con altre tipologie di stakeholders possono acquisire col tempo le altre caratteristiche incrementando il loro grado di salienza.
Dormienti, discrezionali e esigenti sono definiti da Mitchell et al. (1997) come stakeholder latenti. Il loro grado di salienza è basso.
- Stakeholders dominanti: sono sia potenti quanto legittimati. Le aspettative di questi vengono solitamente percepite dai manager come di grande considerazione. I portatori di interessi dominanti si aspettano e ricevono la maggior parte dell'attenzione da parte delle imprese, ma essi rappresentano solo una parte del complesso insieme di portatori di interesse con cui i manager si dovrebbero relazionare. Il tipico esempio, in Italia, di soggetti in tale categoria è quello degli enti locali.
- Stakeholders dannosi: sono quelli che hanno urgenza e potere di influenza, ma nessuna legittimazione. Questi stakeholders possono divenire coercitivi e violenti, rendendosi letteralmente dannosi per il progetto, si pensi al caso della TAV ed ai gruppi organizzati di protesta, spesso costituiti da individui non residenti in tali zone. Le azioni di questi soggetti possono anche essere dannose per le relazioni con gli altri portatori di interesse e di entità coinvolte con il progetto.
- Stakeholders dipendenti: sono quelli che, pur senza avere potere di influenza, hanno urgenza e legittimazione nelle loro rivendicazioni. Sono considerati dipendenti in quanto possono acquisire il potere necessario solo tramite gli altri stakeholders. Sempre rifacendosi all'esempio della TAV in Val di Susa, in tale categoria possono essere ricompresi i soggetti appartenenti alle comunità locali.
Dominanti, dannosi e dipendenti sono definiti da Mitchell et al. (1997) come stakeholder in attesa. Il loro grado di salienza è moderato.
- Stakeholders autorevoli: questi hanno un grado di salienza alto, in quanto posseggono tutte le caratteristiche presentate. Quando un portatore d'interesse che possiede sia potere che legittimazione ha una richiesta urgente, i manager dovrebbero gestirli con attenzione e priorità adeguate. Tipicamente in tale categoria troviamo stakeholders precedentemente appartenenti alle altre categorie che, anche in seguito ad una gestione poco attenta dei loro bisogni da parte dell'organizzazione interessata, col tempo

acquisiscono le caratteristiche mancanti alzando il proprio grado di salienza. Di qui, il dinamismo dei soggetti portatori di interesse.

Figura 4 - Classi di stakeholders



Fonte: Mitchell et al. (1999)

Un problema ulteriore riguardante l'analisi dell'influenza degli stakeholder esterni è quello della valutazione della posizione in cui si pone ogni portatore di interesse in riferimento al progetto (Cleland, 1986; Winch e Bonke, 2002), dove, per posizione, si intende l'essere in opposizione o in supporto con il progetto. McElroy e Mills (2000) propongono cinque livelli differenti riguardanti la posizione che può essere presa da uno stakeholder: opposizione attiva, opposizione passiva, indifferenza, supporto passivo e supporto attivo. La posizione presa determina la direzione dell'impatto che quello stakeholder prenderà nei confronti del processo decisionale riguardante il progetto. Inoltre, la posizione presa è principalmente dovuta alle preoccupazioni riferite ai suoi bisogni in relazione al progetto e, soprattutto, al trattamento ricevuto dai manager dell'impresa. L'unione di questi due valori costituisce quello che è comunemente detto livello di accettazione degli stakeholder. Questa variabile, infatti, definisce la posizione nei confronti del progetto e l'intensità e direzione dell'influenza esercitata dagli stakeholder.

Il livello di accettazione è, quindi, data la sua composizione, basato sull'abilità del management di accogliere gli interessi degli stakeholders di mantenere, o incrementare, il livello di accettazione ricevuto attraverso un efficace processo di gestione degli stakeholders (Phillips, 2003).

Aspetti principali di questo processo sono:

- costruire e mantenere una base di fiducia;
- comunicare tutte le conseguenze positive e negative riguardanti il progetto;
- implementare il progetto in maniera da ridurre i potenziali impatti negativi sull'ambiente circostante.

Nell'organizzazione, il ruolo di progettazione e gestione di questo processo dovrebbe essere affidato al *project manager*. La comunicazione e l'implementazione della costruzione del progetto dovrebbero essere svolte in maniera da presentare realisticamente gli aspetti positivi e negativi percepiti dall'ambiente circostante, al fine di minimizzare gli effetti degli impatti negativi e, ove possibile, massimizzare gli impatti positivi per tutti gli stakeholders.

6. Conclusioni

Il presente saggio ha cercato di contribuire alla comprensione dell'influenza degli stakeholders esterni nei progetti di sviluppo immobiliare. Attraverso una panoramica utile per spiegare la necessità di porre la dovuta attenzione a tale argomento, il lavoro ha presentato i principali studi a livello internazionale riguardanti i modelli di gestione degli stakeholders.

Come detto fin qui, uno dei criteri per ottenere accettazione da parte dei portatori di interesse è quello di accogliere i loro bisogni ed i loro interessi nel processo di gestione del progetto stesso. È dunque importante analizzare tali soggetti portatori di interesse nel processo decisionale riguardante il progetto di sviluppo immobiliare.

La letteratura propone, da questo punto di vista, di integrare la cosiddetta analisi di fattibilità del progetto con l'analisi degli stakeholders (Altherr et al., 2007; Azadi et al., 2011). Tale attività dovrebbe integrare l'analisi degli stakeholders con l'analisi delle condizioni specifiche e delle condizioni generali riguardanti il progetto. La prima, consiste in un'analisi di quelle condizioni che sono specifiche per il sito di costruzione e per l'ambiente di riferimento per il progetto di sviluppo immobiliare che l'impresa di sviluppo immobiliare intende portare avanti. Ciò viene descritto tramite variabili economiche, ecologiche, sociali e culturali. Gli input consistono nei requisiti e nell'obiettivo che si pone la proprietà e l'impresa di sviluppo immobiliare nella costruzione del progetto, di qui una valutazione dell'impatto di sostenibilità tenendo conto di questi aspetti (Meadowcroft, 1997). La seconda, tiene in considerazione le politiche ambientali e il sistema di gestione ambientale, così come la regolamentazione legale e l'andamento economico generale. A queste si aggiunge, però, l'insieme di

preoccupazioni poste dai portatori di interessi esterni a carattere generale (Mendelow, 1981; Altherr et al., 2007).

Una volta valutate le condizioni generali e specifiche del progetto, queste dovrebbero essere tradotte in obiettivi e priorità, con rispetto del fine ultimo del progetto e delle preoccupazioni degli stakeholders esterni. E' bene ricordare come un obiettivo ben definito si costituisca di tre componenti: un oggetto – cosa viene valutato –, una direzione delle preferenze ed un contesto decisionale (McDaniels, 2000). Dunque, una chiara e trasparente individuazione di soluzioni alternative per lo sviluppo della costruzione, basate sui bisogni e sugli interessi degli stakeholders, aiuterebbe l'impresa di sviluppo a stabilire una base di fiducia con l'ambiente circostante. A tal proposito, sarebbe utile enfatizzare tutti gli aspetti, sia positivi che negativi, del progetto per ogni opzione.

In conclusione, l'analisi degli stakeholders viene vista come un processo dinamico; poiché essa stessa influenza la natura dell'impatto degli stakeholders. Inoltre, i gruppi portatori di interesse e la natura del loro impatto, possono cambiare considerevolmente durante il tempo. Ciò significa che si dovrà avere un processo iterativo di gestione di questi soggetti, i quali impatteranno differentemente in base alle potenziali minacce o ai potenziali benefici rinvenuti dall'implementazione del progetto. Il sistema di gestione degli stakeholders permette di strutturare ed analizzare le informazioni riguardanti i portatori di interesse ed il loro impatto sulle decisioni del progetto. Il loro impatto, di conseguenza, dipenderà anche dai bisogni degli interessi espressi, e dal grado di soddisfazione che essi riceveranno senza compromettere l'obiettivo principale del progetto di sviluppo immobiliare.

Sembra, pertanto, necessario l'ulteriore approfondimento di tali tematiche da parte degli studi manageriali, verso una necessaria sistematizzazione della conoscenza in tale ambito. Futuri studi potrebbero contribuire alla pratica, quanto alla teoria, approfondendo soprattutto gli effetti delle buone pratiche di gestione degli stakeholders sui progetti di sviluppo immobiliare. Un interessante spunto per future ricerche potrebbe essere quello di verificare – e quantificare – l'impatto di una buona gestione degli stakeholders per i progetti portati avanti dalle imprese di sviluppo immobiliare.

Bibliografia

- Abatecola G., Caputo A., Mari M., Poggesi S. (2012), "Real Estate Management. Past, Present, and Future Research Directions", *International Journal of Globalisation and Small Business*, in corso di pubblicazione.
- Altherr, W., Blumer, D., Oldvorp, H. e Nagel, P. (2007), "How do stakeholders and legislation influence the allocation of green space on brownfield redevelopment projects? Five case studies from Switzerland, Germany and the UK", *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n. 7, pp. 512-531.
- Azadi, H., Ho, P., Hafni, E., Zarafshani, K. e Witlox, F. (2011), "Multi-stakeholder Involvement and Urban Green Space Performance", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 54, n. 6, pp. 785-811.
- Barreneche, R. A. (1997), "Building Performance", *Architecture*, vol. 86, n. 7, pp. 172.
- Black, R. T. (1997), "Expert Property Negotiators and Pricing Information, Revisited", *Journal of Property Valuation and Investment*, vol. 15, n. 3, pp. 274-81.
- Black, R. T. e Diaz, J. I. (1996), "The Use of Information Versus Asking Price in the Real Property Negotiation Process", *Journal of Property Research*, vol. 13, pp. 287-97.
- Bourne, L. e Walker, D. H. T. (2005), "Visualising and Mapping Stakeholder Influence", *Management Decision*, vol. 43, n. 5, pp. 649-660.
- Cafferata, R., Mari, M., Abatecola, G. e Formisano V. (2011), *Management Immobiliare*, FrancoAngeli, Milano.
- Caputo, A. (2011), "Il ruolo delle terze parti nelle negoziazioni tra imprese: evidenze dal caso Fiat-Chrysler", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 242, pp. 16-30.
- Cleland, D. I. (1986), "Project Stakeholder Management", *Project Management Journal*, vol. 17, n. 4, pp. 36-45.
- Cleland, D. I. (1999), *Project Management - Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York.
- Connor, D. M. (1988), "Breaking through the NIMBY syndrome", *Civil Engineering*, vol. 58, n. 12, pp. 69-71.
- Crawford, L., Pollack, J. e England, D. (2006), "Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years", *International Journal of Project Management*, vol. 24, n. 2, pp. 175-184.
- Cyert, R. M. e March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell, Malden.
- Diaz, J. I. e Hansz, J. A. (1997), "How Valuers Use the Value Opinions of Others", *Journal of Property Valuation and Investment*, vol. 15, n. 3, pp. 256-60.
- Diaz, J. I. e Wolverton, M. L. (1998), "A Longitudinal Examination of the Appraisal Smoothing Hypothesis", *Real Estate Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 349-58.
- Diaz, J. I., Zhao, R. e Black, R. T. (1999), "Does Contingent Reward Reduce Negotiation Anchoring?", *Journal of Property Investment and Finance*, vol. 17, n. 4, pp. 374-79.

- Doran, P. (2006), "Street Wise Provocations: The "Global Justice" Movement's Take on Sustainable Development", *International Journal of Green Economics*, vol. 1, n. 1-2, pp. 151-168.
- Dorshimer, K. R. (1996), "Siting Major Projects & the NIMBY phenomenon: The Decker Energy Project in Charlotte Michigan", *Economic Development Review*, vol. 14, n. 1, pp. 60.
- Dylag, R. e Kucharczyk, M (2011), "Recognising revenue from the construction of real estate in financial statements of developers in poland", *Accounting & Management Information Systems*, vol. 10, n. 1, pp. 25-42.
- Fisher, R. J. e Ury, W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Houghton-Mifflin, Boston.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management - A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc, London.
- Gallimore, P. (1994), "Aspects of Information Processing in Valuation Judgement and Choice", *Journal of Property Research*, vol. 11, n. 2, pp. 97-110.
- Garrone, N. (1914), *La scienza del Commercio. Organizzazione del Commercio*, Vallardi, Milano.
- Gatti, C. (2008), *Le negoziazioni nel governo dell'impresa. Verso un modello di analisi*, CEDAM, Padova.
- Gehner, E., Halman, J.I.M. e de Jonge, H. (2007), "Risk management in the Dutch real estate development sector: a survey", *Proceedings of ManuBuild 1st International Conference, The transformation of the Industry: Open Building manufacturing*, 25-26 April 2007, Rotterdam
- Gibson, K. (2000), "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n. 3, pp. 245-257.
- Goldman, R. (1997), "Does Your Building Have the Flu?", *Management Review* 86, n. 4, pp. 5.
- Green, G. (1988), "Strategic Management Practices of Real Estate Developers in a Volatile Economic Climate", *Journal Of Real Estate Research*, vol. 3, n. 3, pp. 63.
- Greyl, L., Vegni, S., Natalicchio, M. e Ferretti, J. (2009), *Alta Velocità in Val di Susa*, Centro Documentazione Conflitti Ambientali, Settembre 2009, Roma
- Gulliver, P. H. (1979), *Disputes and Negotiations: a Cross Cultural Perspective*, New York: Academic Press.
- Hammond, S. H., Keeney, R. L. e Raiffa, H. (2001), *The Hidden Traps in Decision Making Harvard Business Review on Decision Making*, Harvard Business Review Paperback Series.
- Havard, T. (1999), "Do Valuers Have a Greater Tendency to Adjust a Previous Valuation upwards or Downwards?", *Journal of Property Investment and Finance*, vol. 17, n. 4, pp. 365-73.
- ISO (2003), *Quality management - Guidelines to quality in project management*, vol. 10006: International Organization for Standardization.
- Jawahar, I.M. e McLaughlin, G.L. (2001), "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *The Academy of Management Review*, vol. 26, n. 3, pp. 397-414.

- Johnson, G. e Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kinnard, W. N., Lenk, M. M. e Worzala, E. M. (1997), "Client Pressure in the Commercial Appraisal Industry: How Prevalent Is It?", *Journal of Property Valuation and Investment*, vol. 15, n. 3, pp. 233-44.
- Komorita, S. S. e Kravitz, D. (1983), *Coalition Formation: A Social Psychological Approach*, in P.B. Paulus (a cura di) *Basic Group Processes*, Springer-Verlag, New York.
- Kramer, R. M. (1991), *The More the Merrier? Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations*, in M. Bazerman, R. J. Lewicki e B. H. Sheppard (a cura di) *Research on Negotiation in Organizations: Handbook of Negotiation Research*, JAI Press, Greenwich.
- Lax, D. A. e Sebenius, J. K. (1986), *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Macmillan, New York.
- Lee, N. e Atrick, C. K. (2001), "Methodologies for Sustainability Impact Assessments of Proposals for New Trade Agreements", *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, vol. 3, n. 3, pp. 395-412.
- Lemley, J. K. (1996), *Image versus reality - Channel Tunnel image management*, in C. Engineering (a cura di) *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, vol. 114.
- Mari, M. (2011), *La Filiera Immobiliare*, in R. Cafferata, M. Mari, G. Abatecola e V. Formisano (a cura di) *Management Immobiliare*, FrancoAngeli, Milano.
- McDaniels, T. L. (2000), "Creating and Using Objectives for Ecological Risk Assessment and Management", *Environmental Science & Policy*, vol. 3, n. 6, pp. 299-304.
- McElroy, B. e Mills, C. (2000), *Managing Stakeholders*, in R. J. Turner and S. J. Sinister (a cura di) *Gower Handbook of Project Management*, Gower Publishing Limited.
- McMahan, S. e Phillips, K. (1999), "America's Aging Workforce: Ergonomic Solutions for Reducing the Risk of CTDs", *American Journal of Health Studies*, vol. 15, n. 4, pp. 199-202.
- Meadowcroft, J. (1997), "Planning for sustainable development: Insights from the literatures of political science", *European Journal of Political Research*, vol. 31, n. 4, pp. 427-454.
- Mendelow, A. (1981), *Environmental Scanning: The Impact of Stakeholder Concept* *2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA.
- Mitchell, R. K., Bradley, R. A. e Wood, D. J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-885.
- Murnighan, J. K. e Brass, D. (1991), *Intraorganizational Coalitions*, in R. J. Lewicki B. H. Sheppard and M. Bazerman (a cura di) *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich.

- Newcombe, R. (2003), "From Client to Project Stakeholders: a Stakeholder mapping approach", *Construction Management and Economics*, vol. 21, n. 8, pp. 841-848.
- Palmer, A. T. (1999), "Who's Minding the Baby? The Company", *Business Week*, n. 32.
- Phillips, R. (2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Polzer, J. T., Mannix, E. A. e Neale, M. A. (1998), "Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 1, pp. 42-54.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002), *Redefining the Corporation – Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Project Management Institute (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute Inc.
- Pruitt, D. G. (1981) *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York.
- Raiffa, H. (1982) *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge.
- Rogers, G. O. (1998), "Siting Potentially Hazardous Facilities: what Factors Impact Perceived and Acceptable Risk?", *Landscape and Urban Planning*, vol. 39, n. 4, pp. 265-281.
- Roulac, S. E. (1999), "Real Estate Value Chain Connections: Tangible and Transparent", *Journal of Real Estate Research*, vol. 17, n. 3, pp. 387-404.
- Rubin, J. Z. e Brown, B. R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York.
- Sebenius, J. K. (1983), "Neogitation Arithmetic: adding and subtracting issues and parties", *International Organization*, n. 37, pp. 281-316.
- Sebenius, J. K. (1992), "Negotiation Analysis: A Characterization and Review", *Management Science*, vol. 38, n. 1, pp. 18-38.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, MacMillian, New York.
- Simon, S. (2007), "Complexity, Democracy and Sustainability: Promoting Water Security Through Systemic Online Negotiations", *Systemic Practice and Action Research*, vol. 20, n. 3, pp. 273-291.
- Sternberg, E. (1997), "The Defects of Stakeholder Theory", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, n. 1, pp. 3-9.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1974), "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, n. 185, pp. 1124-31.
- Winch, G. e Bonke, S. (2002), *Project Stakeholder Mapping: Analysing the Interests of Project Stakeholders*, in D. P. Slevin D. I. Cleland and J. K. Pinto (a cura di), *The Frontiers of Project Management Reserch*, Project Management Institute Inc.
- Wolverton, M. L. e Gallimore, P. (1999), "Client Feedback and the Role of the Appraiser", *Journal of Real Estate Research*, vol. 18, n. 3, pp. 415-32.
- Zartman, I. W. (1977), "Negotiation as a Joint Decision-Making Process", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 21, n. 4, pp. 619-638.

Andrea Caputo

L'importanza della gestione degli stakeholder per le imprese di sviluppo immobiliare:
evidenze dalla letteratura

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 2, 2012

Andrea Caputo

Dottorando di Ricerca in Gestione ed Organizzazione delle Imprese

Dipartimento di Studi di Impresa, Governo e Filosofia

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Via Columbia 2

00133, Roma

e-mail: andrea.caputo@uniroma2.it