

[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

[autori](#)

[archivio](#)

N° 2 2008

di [Lorenzo Caselli](#)



[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)



Il peso della crisi. Donne, lavoro e famiglia. La ricerca di nuovi stili di vita

[saggi](#)

⇒ [Clelia](#) [Mazzoni](#)

Le relazioni impresa-task environment
nell'economia della complessità

⇒ [Dario](#) [Velo](#)

Continuità e discontinuità negli studi di marketing

⇒ [Stefania](#) [Romenti](#)

Corporate governance e reputazione: dallo
stakeholder relationship management allo
stakeholder engagement

⇒ [Teresina](#) [Torre](#)

Verso logiche di total reward

[working paper](#)

⇒ [Elena](#) [Zuffada](#)

[Lorna M.](#) [Beretta](#)

Politiche sussidiarie per lo sviluppo sostenibile:
considerazioni teoriche ed evidenze empiriche

⇒ [Sara](#) [Cepolina](#)

L'innovazione in Liguria. Verso un sistema
innovativo regionale ligure?



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)

Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement

Stefania Romenti¹

Sommario: 1. La reputazione e la governance nella prospettiva dello stakeholder relationship management - 1.1. Le relazioni di business e la reputazione nella governance aziendale - 1.2. Il sensemaking retrospettivo per la reputazione - 2. La reputazione e la governance nella prospettiva dello stakeholder engagement - 2.1. Il sensemaking in prospettiva per la reputazione 2.2. Le implicazioni manageriali e di comunicazione - 3. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

Recent scholarly contributions about corporate responsibility (Ayuso, Argandoña, 2007; Waddock, 2004) emphasize the opportunities that business can seize by basing its corporate governance on a stakeholder engagement approach rather than limiting itself to a outlook of stakeholder relationship management. Corporate governance based on the processes of stakeholder engagement leads to a broader concept of corporate reputation as well as a reformulation of the steps necessary to enhance it with the purpose of achieving greater success for the company.

This article examines the relationship between corporate governance and reputation from the theoretical framework of stakeholder engagement. In particular, a concept of reputation that serves to exploit the full potential of management and communication is proposed. In the first part, the traditional conceptions of reputation described in the literature on governance are analysed according to their strengths and limitations. In the second part, an alternative approach to reputation is proposed, consistent with the principles of stakeholder engagement. Lastly, the managerial and communication implications of this alternative approach are discussed.

¹L'articolo è stato sottoposto a referaggio da parte del Comitato Scientifico della rivista Impresa Progetto.

1. La reputazione e la governance nella prospettiva dello stakeholder relationship management

L'affermarsi della stakeholder theory (Freeman, 1984) apre la strada a una concezione d'impresa socialmente responsabile che pone al centro delle sue attività la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder più rilevanti (Post, Preston, Sachs, 2002; Sciarelli, 2007). In un simile contesto il ruolo della reputazione aziendale diventa cruciale poiché essa genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa (Wheeler, Davies, 2004). In questo paragrafo viene argomentata l'importanza della gestione delle relazioni di business e della reputazione aziendale nella governance (1.1). Viene poi illustrato il concetto di reputazione, e quindi il percorso per svilupparla, che deriva dall'adottare un approccio di stakeholder relationship management (1.2).

1.1. Le relazioni di business e la reputazione nella governance aziendale

La gestione delle relazioni di business rappresenta il cuore dell'azione di governo ovvero il fondamento della creazione del valore d'impresa. Alcuni autori definiscono infatti la corporate governance (Aguilera, Jackson, 2003; Wheeler, Davies, 2004) come l'insieme dei meccanismi di gestione e di coordinamento delle relazioni con gli stakeholder nell'ambito dei processi di decisione e di controllo delle risorse chiave per l'impresa. Un'efficace gestione delle relazioni con gli stakeholder facilita l'accesso alle risorse critiche, oltre a consolidare i meccanismi di sviluppo e di protezione delle risorse stesse da parte dell'impresa. Gli stakeholder sono infatti quei soggetti che controllano le risorse critiche per la sopravvivenza dell'impresa, oppure che possiedono le competenze necessarie a trattenere relazioni con altri sistemi tali da garantire l'afflusso costante delle risorse chiave (Golinelli, 2000).

A questo proposito Wheeler e Davies (2004) definiscono la governance come un'attività di *stewardship* nei confronti delle risorse, poiché i processi di creazione, di sviluppo e di controllo delle risorse critiche per l'impresa aumentano d'efficacia quando l'azione di governo poggia su basi di carattere cooperativo e sociale, oltre a essere "fondata sulla fiducia e proiettata nel lungo periodo" (Sciarelli, 2007, p.21).

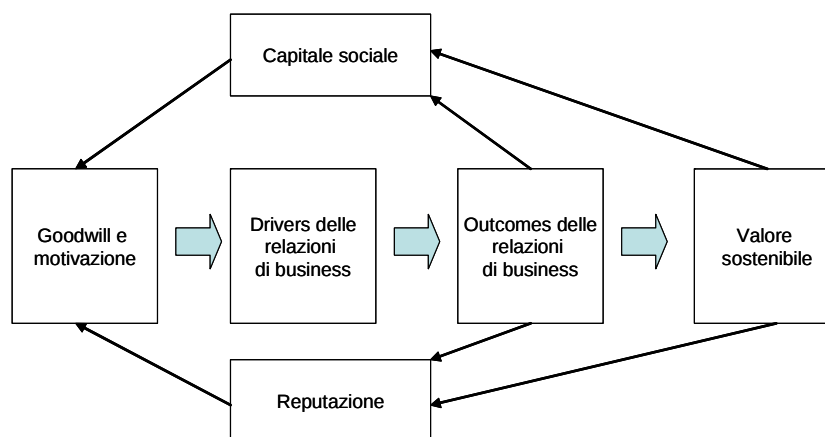
L'importanza delle relazioni di business nell'ambito dei processi di governance si è consolidata con l'affermarsi della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984) e degli studi nel campo della corporate responsibility (Waddock, 2004). "L'evoluzione della governance è divenuta più marcata con l'affermarsi del profilo sociale dell'impresa, vale a dire con l'allargamento degli interlocutori, e soprattutto, con l'inserimento tra di essi di gruppi esterni all'organizzazione aziendale" (Sciarelli, 2007, p.3).

La teoria degli stakeholder sposta infatti il focus della responsabilità d'impresa dagli azionisti, che vengono considerati gli unici portatori di interesse nella teoria dell'agenzia, a una molteplicità ampia e variegata di soggetti, tradizionalmente considerati esterni all'impresa. L'affermarsi della teoria degli stakeholder porta dunque al centro dei modelli di governance una concezione d'impresa focalizzata sulla soddisfazione delle attese e delle aspettative degli stakeholder.

Le relazioni di business, come emerge dalla Figura 1, costituiscono il motore di sviluppo del valore sostenibile, cioè di quel valore che racchiude un'importante dimensione sociale e che è tale per tutti gli stakeholder dell'impresa (Wheeler, Davies, 2004).

Nel modello di Wheeler e Davies (2004), la reputazione, insieme al capitale sociale (Tsai, Goshal, 1998), rappresenta il risultato del valore sostenibile creato dall'impresa e dell'efficacia nella gestione delle relazioni con gli stakeholder. Essa nasce dal complesso dei processi sociali che coinvolgono le imprese e gli stakeholder (Deephhouse, 2000), ed evolve attraverso queste stesse interazioni (Dutton, Dukerick, 1991; Fombrun, 1996; Michalisin, Smith, Kline, 1997). Barney (1991) sostiene che la reputazione è una risorsa difficilmente imitabile dai concorrenti, e quindi strategica, proprio perché è basata su relazioni simmetriche e non replicabili in contesti differenti tra l'impresa e i suoi stakeholder. In alcuni casi queste relazioni sono informali e quello che risulta appare dunque un network sociale complesso e dinamico nel tempo (Dentchev, 2003).

Figura 1: Goodwill e reputazione nella governance aziendale



Fonte: Wheeler, Davies, 2004.

La reputazione ricopre un ruolo importante nella governance aziendale poiché agisce da rinforzo della propensione degli attori economici a offrire oppure rifiutare il proprio supporto all'impresa. Una buona reputazione funge da segnale

informativo per i potenziali portatori di interesse (Fombrun, Shanley, 1990) e quindi è in grado di attrarre nuove risorse critiche, oltre che di alimentare circoli virtuosi di goodwill e di capitale sociale. Una buona reputazione supporta e sviluppa quindi il processo di generazione di valore sostenibile da parte delle imprese.

A questo proposito le teorie microeconomiche dell'agenzia, della segnalazione informativa (Spence, 1974) e dei giochi (Milgrom, Roberts, 1981 e 1986) sono le prime ad affrontare il tema dell'importanza della reputazione per il successo delle imprese. Questi studi non sono riusciti tuttavia a dimostrare il legame diretto tra la reputazione e la generazione di valore economico. Solo più tardi la *resource based theory* offre un importante contributo nello spiegare il ruolo ricoperto dalla reputazione nella produzione di valore. Essa la definisce infatti come un asset intangibile e strategico che consente all'impresa di generare vantaggi competitivi più durevoli rispetto a quelli creati attraverso le tradizionali strategie di posizionamento (Weigelt, Camerer, 1988; Barney, 1991; Hall, 1993; Amit, Schoemaker, 1993; Michalisin et al., 1997).

La reputazione genera valore economico per l'impresa perché consente di abbattere i costi di produzione, di alzare i prezzi e di creare barriere competitive. L'abbassamento dei costi avviene perché una buona reputazione innalza lo status dell'impresa nel mercato dei fattori produttivi e facilita la costruzione delle alleanze strategiche con altri partner (Fombrun, Shanley, 1990). L'innalzamento dei prezzi è possibile perché una buona reputazione aumenta il prestigio dell'impresa nelle menti dei consumatori e consente a essa di fissare premium prices (Fombrun, 1996; Michalisin, Smith, Kline, 1997; Weigelt, Camerer, 1988).

Infine le barriere competitive vengono rafforzate perché una buona reputazione scoraggia i concorrenti dall'entrare nel mercato (Caves, Porter, 1977) e riduce la probabilità che reagiscano in modo aggressivo alle strategie competitive dell'impresa (Porter, 1996). Anche la qualità dell'ambiente di lavoro e le prospettive di carriera consentono alle imprese di diventare attrattive nei confronti del mercato del lavoro e di attirare risorse di maggior talento (Stigler, 1962). I risultati economici e le prospettive di crescita nel medio e nel lungo periodo, aumentano dunque lo status delle imprese sul mercato dei capitali e innalzano le loro probabilità di accedervi attraendo nuovi investitori (Milgrom, Roberts, 1986).

Una buona reputazione genera valore economico perché è rara e difficile da sviluppare. Ne è l'indicatore il fatto che solo alcune imprese la possiedono (Deephhouse, 2000), mentre altre non riescono a generarla. Inoltre la reputazione è una risorsa difficile da imitare poiché nasce da un processo dinamico, dipende da *historical settings* specifici e difficili da duplicare (Barney, 1991). Essa è il frutto di una serie di combinazioni temporali specifiche sul modo in cui l'organizzazione alloca e gestisce le sue risorse e le relazioni con l'ambiente competitivo (Fombrun, Shanley, 1990).

La letteratura economica e di management riconosce dunque l'importanza della reputazione per il successo, anche economico, dell'impresa poiché la concepisce come una risorsa intangibile e strategica che funge da leva di rinforzo nel processo di generazione di valore sostenibile. Essa si sviluppa attraverso la

dinamica delle interazioni sociali tra l'impresa e l'ambiente in cui agisce, e al contempo supporta lo sviluppo del complesso network di relazioni esistenti tra le imprese e i loro stakeholder. La protezione della reputazione rappresenta dunque una competenza strategica chiave per il successo di ogni organizzazione (Hall, 1993).

1.2. Il sensemaking retrospettivo per la reputazione

La reputazione è stata oggetto di studio di diverse aree disciplinari: dall'organizzazione aziendale alla microeconomia, dal management alla sociologia. Non sono trascurabili inoltre i contributi della psicologia sociale, dell'accounting e dell'informatica allo studio delle variabili in gioco nel processo di formazione della reputazione. Nell'articolo inaugurale della *Corporate Reputation Review*, Fombrun e Van Riel (1998) definirono lo stato dell'arte degli studi sulla reputazione come caotico e sterile poiché esistevano in letteratura definizioni diverse e a volte addirittura contraddittorie del concetto di reputazione.

A 10 anni di distanza l'espressione utilizzata dai più autorevoli studiosi di reputation management per descrivere lo scenario degli studi sulla reputazione aziendale è ancora attuale (Barnett, Jernier, Lafferty, 2006), poiché continua a mancare una definizione del concetto pienamente condivisa dalle discipline che lo studiano. In questo lavoro viene adottato un approccio di stakeholder relationship management che essendo trasversale a diversi campi disciplinari, valorizza la multidimensionalità della reputazione e l'ampiezza delle variabili che contribuiscono alla sua formazione.

Adottando un approccio di stakeholder relationship management, alcuni autori (MacMillan et al., 2004) definiscono la reputazione come la percezione complessiva che gli stakeholder hanno del modo di fare impresa nei termini di quelle issues che influenzano la qualità delle loro relazioni di business. Da questa definizione emergono le principali componenti che contribuiscono alla formazione della reputazione. A ciascuna di esse corrispondono delle specifiche attività di gestione delle relazioni.

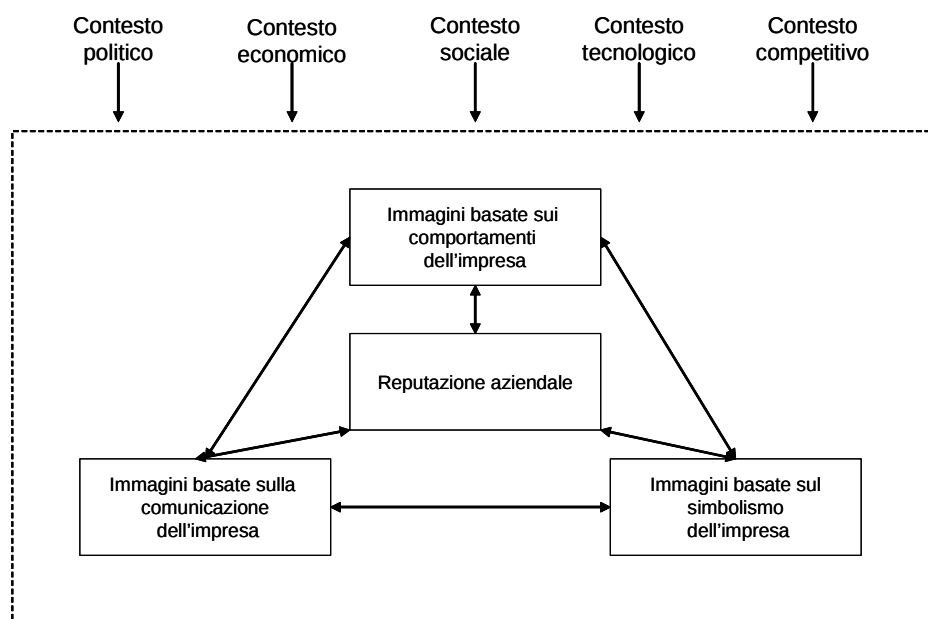
Prima di tutto la reputazione possiede una forte componente percettiva poiché prende forma nella mente degli stakeholder di un'organizzazione. Wartick (2002) sottolinea che la reputazione non può essere definita se non in termini puramente percettivi. Nella letteratura di management il processo di sviluppo della reputazione è focalizzato sull'elaborazione da parte degli stakeholder degli stimoli che ricevono. La reputazione è infatti concepita come un sistema di percezioni diffuse tra gli attori economici sullo status e sul prestigio di cui le imprese godono sul mercato (Spence, 1974). Per questi motivi molti autori (Van Riel, 1995; Gotsi, Wilson, 2001) sottolineano che la relazione tra reputazione e immagine è molto stretta e bilaterale (Figura 2).

Le immagini che gli interlocutori aziendali si formano su come l'impresa è e su quello che fa, contribuiscono a formare la reputazione. La reputazione può

influenzare a sua volta le immagini che gli stakeholder si formano sull'organizzazione.

Gli stakeholder con i quali un'organizzazione si relaziona sono tuttavia molteplici poiché ciascuno di essi forma le proprie percezioni sulla base di dimensioni e di aspettative specifiche e diverse. La reputazione è pertanto l'aggregazione, la sintesi delle percezioni, delle opinioni e degli atteggiamenti dei singoli stakeholders (Wartick, 2002). Le percezioni sono organizzate in rappresentazioni mentali e in schemi elaborati e condivisi dagli stakeholders nei network relazionali di cui fanno parte. Gli studi nel campo del marketing e della psicologia sociale a questo proposito enfatizzano l'influenza che le reti di relazioni in cui gli stakeholder sono immersi hanno sullo sviluppo della reputazione.

Figura 2: la relazione bilaterale tra reputazione e immagine



Fonte: Gotsi, Wilson, 2001.

Bromley (2002) sottolinea che le reputazioni sono impressioni costruite socialmente in gruppi omogenei e fortemente coesi di persone. Alcuni autori (Fombrun et al., 2000) suggeriscono di parlare di reputazione in termini di meta-costrutto, poiché non va considerata a livello di percezioni individuali, ma a un livello superiore in quanto nella sua formazione giocano un ruolo di primo piano le relazioni sociali. Le valutazioni individuali interagiscono entro un campo organizzativo comune basato su una fitta rete di scambio di informazioni, si aggregano e si cristallizzano in giudizi collettivi (Di Maggio, Powell, 1983). La

reputazione è il frutto di processi di socializzazione per la costruzione di opinioni condivise e di consenso sociale (Fombrun et al., 2000).

In altre parole, la reputazione è il frutto di un processo di attribuzione di senso all'agire dell'impresa che avviene a livello sociale, nasce dalla condivisione e dalla socializzazione di diversi punti di vista. In primo luogo questo processo di attribuzione di senso avviene all'esterno dell'impresa nell'ambito delle reti informali di relazioni tra gli stakeholder. In secondo luogo gli stakeholder attribuiscono senso all'agire organizzativo sulla base della propria esperienza diretta con l'impresa oppure dei segnali informativi e valoriali ricevuti. La reputazione è pertanto il frutto di un processo che Weick (1995) definirebbe di *sensemaking* collettivo e che Gioia e Mehra (1996) connotano come *sensemaking* retrospettivo cioè riferito a fatti già accaduti.

Nella prospettiva dello stakeholder relationship management in che modo l'impresa può pertanto influenzare il processo di *sensemaking* retrospettivo, e quindi contribuire a sviluppare la reputazione? L'impresa ha una importante responsabilità nell'influenzare il processo di attribuzione di senso riguardo il proprio agire attraverso attività sia di ascolto e riflettive sia di comunicazione informativa e simbolico-narrativa.

In primo luogo l'impresa deve ascoltare le esigenze e le aspettative degli stakeholder poiché deve capire in che modo esse influenzeranno le loro percezioni riguardo le relazioni di business. L'ascolto serve anche a monitorare le variabili del contesto che possono condizionare lo sviluppo della reputazione, ovvero le istanze sociali, le dinamiche valoriali che scaturiscono dal contesto competitivo, da quello organizzativo-istituzionale e da quello culturale-sociale in cui l'impresa agisce.

In secondo luogo è opportuno che il management aziendale traduca i risultati dell'attività di ascolto in decisioni di business, ovvero in un'identità chiara e distintiva, e in comportamenti coerenti e responsabili (attività riflettiva) (Invernizzi, 2004). Fombrun et al. (2000) sintetizzano le dimensioni su cui l'impresa può agire nei "six pillars of reputation": l'appeal emozionale, i prodotti e i servizi, il luogo di lavoro, la performance finanziaria, la visione e la leadership, la responsabilità sociale. La reputazione scaturisce da comportamenti tra loro coerenti nel tempo (Invernizzi, 2004). Si basa sulla storia dell'organizzazione, sulla coerenza e sulla continuità nel tempo dei suoi attributi distintivi e dei suoi comportamenti responsabili (Invernizzi, 2004). Per questo motivo essa rappresenta un concetto dinamico, che si costruisce e si gestisce nel lungo periodo (Balmer, Gray, 1999). La reputazione nasce dalla capacità dell'organizzazione di realizzare un insieme di attività in modo ripetuto, di reiterare con efficacia i comportamenti che contribuiscono al suo successo. Essa valorizza ciò che l'impresa è, quello che ha fatto in passato e che continua a fare.

Gli studi organizzativi (Whetten, 1997; Schultz, et al., 2000) valorizzano il ruolo dell'identità distintiva e della cultura organizzativa nella reputazione. Un'identità esprime l'insieme delle caratteristiche centrali, distintive e durevoli di un'organizzazione e quindi aiuta gli stakeholder a valutarla in modo ben differenziato rispetto ai concorrenti (Stuart, 1999). Un'identità chiara e omogenea consente di creare, di esplicitare e di gestire quei valori aziendali che riescono ad

esprimere cosa l'organizzazione rappresenta e quali specificità possiede rispetto alle altre organizzazioni.

In terzo luogo le imprese devono compiere degli sforzi strategici e comunicazionali per rendere noti il modo di gestire il proprio core business (comunicazione informativa) e la loro identità (comunicazione narrativo-simbolica) ai fornitori di risorse (Fombrun, 1996). Gli stakeholder sono infatti costretti a esprimere i propri giudizi e a prendere le proprie decisioni in un contesto di asimmetria informativa. La responsabilità dei manager consiste dunque nell'invio di segnali informativi che aumentino la visibilità dei comportamenti d'impresa e la trasparenza delle sue caratteristiche distintive (Shapiro, 1983; Fombrun, Shanley, 1990; Fombrun, Van Riel, 1998).

Il principale strumento di segnalazione informativa di cui i manager dispongono è la pubblicità che informa il mercato della qualità dei prodotti e dei servizi offerti (Milgrom, Roberts, 1986). Brucato e Smith (1997) sintetizzano le caratteristiche che la comunicazione deve possedere per supportare e contribuire in modo attivo allo sviluppo della reputazione: affidabile, coerente, chiara, semplice e reperibile. La comunicazione affidabile è quella attraverso la quale l'organizzazione rivela in modo sincero sé, e le sue caratteristiche distintive (Spence, 1974). La caratteristica di affidabilità è connaturata al meccanismo di funzionamento stesso della reputazione, secondo l'impianto concettuale delle teorie economiche. Solo le imprese che producono beni di alta qualità hanno infatti interesse a segnalare le caratteristiche della propria offerta agli stakeholder, poiché la reputazione che ne deriva genera acquisiti ripetuti e quindi supporta lo sviluppo del benessere economico dell'organizzazione (Milgrom, Roberts, 1986; Sacconi, 2004).

La comunicazione deve essere chiara in modo da mettere gli stakeholder nelle condizioni di prendere una decisione e formulare un giudizio. Deve essere semplice poiché tutti gli interlocutori dell'impresa devono essere in grado di comprenderne a fondo i contenuti. Infine l'informazione deve essere facilmente reperibile, poiché gli stakeholder devono poter disporre di tutti gli elementi necessari per prendere decisioni e ovviare ai limiti della loro razionalità limitata.

Fombrun e Shanley (1990) identificano tre categorie di segnali informativi che possono contribuire allo sviluppo della reputazione: di mercato, istituzionali e strategici. I segnali di mercato consistono nelle informazioni sulle attività correnti dell'impresa, sui risultati economici e sulle prospettive di crescita futura utili a orientare i giudizi degli analisti finanziari, dei creditori e degli investitori. I segnali istituzionali sono inerenti la politica di responsabilità sociale delle imprese e contribuiscono per esempio a far conoscere le cause caritatevoli in cui esse sono coinvolte, se sviluppano prodotti non inquinanti, oppure se rispettano le politiche di pari opportunità. Infine i segnali strategici riguardano le strategie competitive dell'azienda, il loro grado di successo, il livello di differenziazione e di diversificazione raggiunte nel settore.

Oltre alla finalità informativa, la comunicazione può possedere una finalità narrativo-simbolica. Van Riel e Halderen (2006) propongono che la comunicazione, oltre a contribuire alla trasparenza dell'impresa, sia sincera e coerente. Una comunicazione sincera è quella che riesce a esprimere gli

autentici attributi dell'impresa. Una comunicazione coerente è quella che assicura inoltre l'allineamento nel tempo tra i messaggi diffusi, tra l'identità visiva e simbolica, e tra i comportamenti aziendali. La coerenza deve essere mantenuta nel lungo periodo poiché solo in questo modo può generare negli stakeholder aspettative adeguate circa i futuri comportamenti dell'impresa e spingere gli stakeholder a muoversi a supporto dell'organizzazione (MacMillan et al., 2004).

A questo proposito Van Riel e Fombrun (2007) suggeriscono alle imprese di creare una vera e propria storia aziendale (*corporare story*) che descriva e valorizzi proprio le componenti della reputazione aziendale. Costruire una storia consente infatti di assicurare una coerenza tra tutti i messaggi informativi e valoriali che escono dall'impresa e di impiegare un linguaggio simbolico che trasmetta con efficacia l'identità aziendale.

2. La reputazione e la governance aziendale nella prospettiva dello stakeholder engagement

Come è stato evidenziato nei paragrafi precedenti, il concetto di reputazione diffuso in letteratura è coerente con un approccio di stakeholder relationship management, in cui prevalgono le attività di ascolto e di mutua comprensione tra l'impresa e i suoi stakeholder, oltre che una comunicazione specifica e mirata. In questo paragrafo vengono illustrate le conseguenze sul concetto di reputazione che scaturiscono dai più recenti contributi in tema di stakeholder engagement. Viene sottolineato come lo stakeholder engagement contribuisca ad ampliare il significato attribuito alla reputazione e a riformulare il processo per costruirla (2.1). Ne deriva una valorizzazione del contributo che le pratiche manageriali e della comunicazione possono offrire allo sviluppo della reputazione e al successo della governance dell'impresa (2.2).

2.1. Il sensemaking in prospettiva per la reputazione

Alcuni autori (Andriof, Waddock, 2002; Waddock, 2004) evidenziano i limiti insiti nell'adottare un approccio di stakeholder relationship management. In questo approccio le relazioni con gli stakeholder vengono concepite come un fine dell'impresa, piuttosto che come un mezzo efficace per raggiungere comuni obiettivi (Ayuso, Argandoña, 2007). Per gestire in modo efficace le relazioni vengono infatti identificati gli stakeholder più rilevanti, ne vengono analizzati i problemi e vengono messe a punto le strategie più adeguate per soddisfarli (Muzi Falconi, 2002).

Lo stakeholder relationship management concepisce la gestione delle relazioni in una logica di *buffering*, cioè di difesa della licenza a operare da parte

dell'impresa (Grunig, 2006). E' vero che questa logica è volta ad assicurare all'impresa il supporto strategico degli stakeholder e il mantenimento costante dei flussi di risorse critiche per la sua sopravvivenza. Tuttavia limita le capacità dell'impresa di costruire veri e propri ponti (*bridging*) con gli stakeholder per raggiungere fini e obiettivi comuni.

E' inoltre inadeguato impiegare un approccio di stakeholder relationship management, in quanto esso presuppone che l'impresa eserciti un pieno controllo sulle relazioni con i propri stakeholder (Ayuso, Argandona, 2007). La realtà mostra al contrario quanto sia impossibile esercitare un diretto e pieno controllo sulle relazioni con gli stakeholder, poiché molteplici sono i fattori che vi influiscono.

La letteratura sulla corporate responsibility (Andriof, Waddock, 2002; Waddock, 2004) sostiene per questi motivi che le imprese dovrebbero passare da una logica di stakeholder relationship management a una di stakeholder engagement. L'engagement implica l'inclusione, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi aziendali nella forma di consultazioni, di cooperazioni e di partnership. Lo stakeholder engagement va oltre le attività previste dallo stakeholder relationship management ovvero, come approfondito nel paragrafo precedente, va oltre sia l'ascolto delle istanze sociali e delle esigenze degli stakeholder sia l'attività informativa e relazionale mirata e specifica.

Lo stakeholder engagement amplia le basi del relationship management perché è finalizzato a sviluppare relazioni di collaborazione profonda e di condivisione delle responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa. Questo approccio non si limita alla raccolta degli stimoli provenienti dall'esterno per adattarvisi, per ottenere la legittimazione sociale ad agire ma addirittura punta a valorizzare questi stessi stimoli per ampliare le capacità strategiche dell'impresa. Alcuni autori (Ayuso et al., 2006) a questo proposito definiscono lo stakeholder engagement come una capacità dinamica che l'impresa deve sviluppare per produrre conoscenza e innovazione.

Anche la letteratura sulla corporate governance ha sottolineato l'importanza di includere gli stakeholder nei processi decisionali e di management, nonostante siano ancora pochi gli studi sui meccanismi che possano concretamente consentire tale inclusione (Ayuso et al., 2006). A questo proposito Ayuso e Argandona (2007) suggeriscono di ampliare le dimensioni su cui costruire i modelli di corporate governance delle imprese, per comprendere la diversità del board, l'orientamento del board alla CSR e lo stakeholder engagement. Coinvolgere in modo attivo gli stakeholder significa superare quella logica secondo la quale i manager esercitano una sorta di controllo unilaterale delle relazioni con gli stakeholder (Freeman, Evan, 1990) per passare invece a forme di dialogo e di apprendimento congiunto.

I meccanismi di engagement che possono essere implementati sono per esempio gruppi di lavoro interfunzionali, workshop multistakeholder e partnership con gli stakeholder (van Huijstee, Glasbergen, 2007).

I gruppi di lavoro interfunzionali coinvolgono i dipendenti su temi strategici e li attivano a portare il loro contributo all'impresa. In alcune realtà italiane e internazionali questi gruppi di lavoro sono stati impiegati per esempio nella

definizione e nell'applicazione dei valori guida aziendali. I dipendenti possono anche essere coinvolti nella vita aziendale fino a diventare dei reali *supporters* dei progetti d'impresa. Facendo sempre riferimento ai valori guida, i dipendenti possono essere attivati per la diffusione dei nuovi valori a tutta la popolazione aziendale e nella loro applicazione concreta. I gruppi di lavoro sono stati in alcune realtà aziendali impiegati per cogliere dai dipendenti idee e spunti inerenti il futuro dell'azienda, per portarli a riflettere e a esprimere il proprio parere su issues strategiche.

I workshop multistakeholders sono più complessi da organizzare rispetto ai gruppi di lavoro perché vi possono partecipare gruppi rappresentativi delle diverse categorie di stakeholder aziendali, quali clienti, banche, associazioni di difesa dei consumatori, istituzioni pubbliche, ONG, fornitori, giornalisti e opinion leader. Gli obiettivi del workshop sono quelli di stimolare il dibattito e le riflessioni congiunte sugli obiettivi aziendali comuni. L'output dell'incontro è la definizione partecipata degli obiettivi che l'impresa deve perseguire in una determinata area di attività e la condivisione di idee e di strumenti da impiegare per raggiungerli.

Un ulteriore strumento di engagement è rappresentato dalle *partnership* strette con alcune categorie di stakeholder aziendali. Quelle più frequenti interessano i fornitori. In particolare essi possono essere coinvolti nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni concrete volte a innalzare per esempio la qualità dei prodotti, degli imballaggi e dei servizi di distribuzione. Gli indirizzi di queste attività di ricerca dovrebbero provenire dall'ascolto continuo delle esigenze espresse in particolare dai consumatori, e dall'analisi dei problemi che emergono nel loro rapporto con l'azienda.

Quali sono le implicazioni per il processo di formazione della reputazione nell'adottare un approccio di stakeholder engagement? Coinvolgere gli stakeholder nelle decisioni di business amplia il ruolo strategico della comunicazione, ovvero rafforza il fatto che la comunicazione rappresenti una componente strutturale delle organizzazioni complesse (Invernizzi, 2000). Se il ruolo della comunicazione diventa più strategico, l'impresa dispone di un numero maggiore di leve da impiegare per sviluppare una reputazione forte e duratura.

La comunicazione supporta e facilita i processi decisionali aziendali attivando la collaborazione tra i soggetti coinvolti. Di conseguenza viene ampliato il ruolo che la comunicazione tradizionalmente ricopre nei modelli di formazione della reputazione e che consiste nel fornire input ai processi decisionali (attività di ascolto e riflessiva) e nel renderne noti i risultati (comunicazione informativa e narrativo-simbolica). Con lo stakeholder engagement la comunicazione fa in modo che i processi decisionali scaturiscano dal confronto attivo tra i soggetti coinvolti, ovvero da un processo di attribuzione di senso alla realtà condiviso tra l'impresa e i suoi portatori di interesse più rilevanti (Belasen, 2008). Il confronto attivo e l'attribuzione di senso collettivo alla realtà sono pertanto finalizzati a creare opportunità di business per il futuro dell'impresa. Di conseguenza è possibile affermare che attraverso lo stakeholder engagement la comunicazione ricopre un ruolo strategico perchè modella la realtà organizzativa futura.

In altre parole la comunicazione esprime appieno la propria forza creatrice e propulsiva nel creare setting organizzativi condivisi tra i soggetti coinvolti. A

questo proposito la comunicazione supporta la costruzione discorsiva della realtà rivolta all'invenzione del futuro, ovvero avvia quello che Gioia e Mehra (1996) definiscono processo di *sensemaking* in prospettiva. Come è stato illustrato nel paragrafo precedente, nei tradizionali modelli di formazione della reputazione il *sensemaking* è retrospettivo, cioè riferito ad eventi già accaduti (Weick, 1995) di cui gli stakeholder aziendali possono avere avuto un'esperienza diretta oppure aver ricevuto messaggi informativi e valoriali.

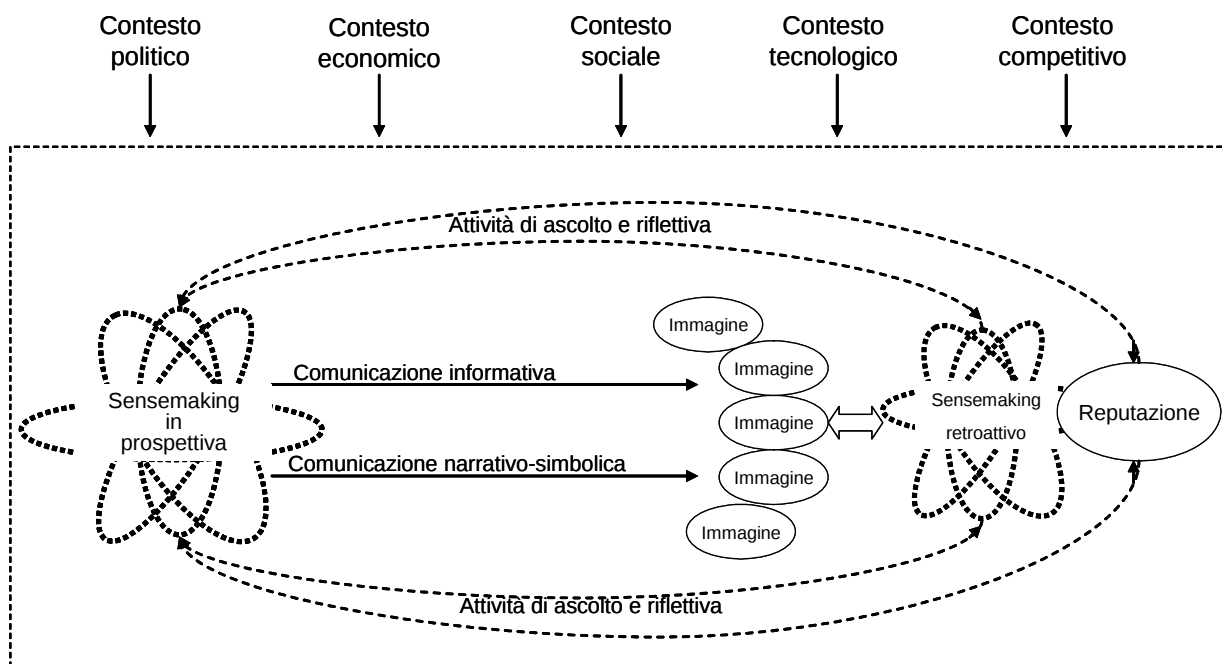
Lo stakeholder engagement consente all'impresa di attivare e facilitare dei processi di attribuzione proattiva di senso all'agire organizzativo futuro (*sensemaking* in prospettiva), e quindi di potenziare le leve manageriali e comunicazionali dell'impresa per lo sviluppo della reputazione.

La Figura 3 sintetizza il complesso delle attività relazionali e comunicazionali che contribuiscono alla formazione e allo sviluppo della reputazione aziendale e mostra come lo stakeholder engagement amplii e potenzi le leve comunicazionali e relazionali delle imprese in questo processo. Come emerge dalla letteratura di strategic relationship management, le attività di ascolto e riflessiva sono fondamentali. L'attività di ascolto consente all'impresa di capire quali issues possono influenzare il modo in cui gli stakeholder percepiscono le proprie relazioni con essa (MacMillan et al., 2004).

L'attività riflessiva consente di riportarle all'interno dell'azienda. "Il vantaggio è di mantenere le strategie e le politiche d'impresa allineate con l'evoluzione dei principi culturali e valoriali prevalenti nella società esterna" (Invernizzi, 2004:75). L'approccio dello stakeholder relationship management sottolinea l'importanza delle attività di comunicazione informativa e simbolico-narrativa per lo sviluppo della reputazione. L'attività informativa serve ad aumentare la visibilità dei comportamenti d'impresa e delle sue caratteristiche distintive (Shapiro, 1983; Fombrun, Shanley, 1990; Fombrun, Van Riel, 1998). Alcuni autori (Van Riel, 1995) propongono inoltre che il management aziendale adotti una modalità di comunicazione simbolica e narrativa, ovvero una modalità che esalti la trasparenza dell'impresa e che assicuri la coerenza tra i messaggi che essa diffonde all'interno e verso l'esterno.

Numerosi studi sulla reputazione aziendale (Fombrun et al., 2000; Wartick, 2002) sottolineano che la reputazione è una sintesi delle percezioni, delle opinioni e degli atteggiamenti degli stakeholders. Essa è pertanto il frutto di processi di socializzazione e di condivisione nell'ambito delle reti di relazioni in cui gli stakeholder sono immersi (Fombrun et al., 2000). La reputazione può essere pertanto concepita come il risultato dei processi di attribuzione di senso alle azioni compiute dall'impresa e alle scelte in merito all'identità aziendale. Gioia e Mehra (1996) indicano questo processo con il termine di *sensemaking* retrospettivo, per contrapporlo al *sensemaking* in prospettiva.

Figura 3: Il processo di formazione della reputazione nella prospettiva dello stakeholder engagement



Fonte: elaborazione propria.

Il *sensemaking* retrospettivo è quindi il processo di attribuzione di senso alla realtà riferito a fatti già accaduti. Gioia e Mehra (1996) sottolineano l'importanza di attivare processi di *sensemaking* in prospettiva cioè rivolti all'invenzione delle opportunità di business future e alla presa di decisioni per la costruzione delle strategie organizzative. Nei processi di formazione della reputazione aziendale viene tradizionalmente enfatizzato il ruolo del processo di *sensemaking* retrospettivo realizzato dagli stakeholder all'esterno dell'impresa. Lo stakeholder engagement avvia invece processi di *sensemaking* in prospettiva, poiché supporta il confronto attivo tra le imprese e gli stakeholder sulle decisioni aziendali e quindi valorizza il ruolo della comunicazione nel creare la realtà organizzativa futura.

2.2. Le implicazioni manageriali e di comunicazione

L'attivazione di processi di coinvolgimento degli stakeholder genera implicazioni manageriali e di comunicazione importanti per le imprese. In primo

luogo offre nuovi spunti per la misurazione della reputazione e in particolare del contributo della comunicazione al suo sviluppo. In secondo luogo spinge le imprese a riflettere sui criteri più adeguati per selezionare gli stakeholder aziendali più rilevanti al fine di includerli nei processi decisionali.

Per quanto riguarda la misurazione della reputazione, i metodi più diffusi sono i *social rankings*, ovvero le classifiche delle imprese in base ai giudizi espressi dal pubblico generico sulle componenti della reputazione. In linea con la definizione di reputazione riportata nel paragrafo precedente, questi modelli esprimono un giudizio aggregato, ovvero una valutazione complessiva che i principali gruppi di interlocutori attribuiscono all'impresa. Le variabili sulle quali gli intervistati sono invitati a esprimere il proprio giudizio rispecchiano la molteplicità dei criteri, economici e non economici, in base ai quali essi valutano le imprese e le relazioni con esse (Fombrun, Shanley, 1990). Esiste una relativa omogeneità tra le variabili di valutazione impiegate dai modelli più diffusi, da cui emerge una particolare enfasi sulla qualità dei prodotti e dei servizi, sul servizio al cliente, sulle modalità di gestione delle risorse interne, sulla performance finanziaria, sulla qualità del management, sulla performance ambientale e sociale.

I *social rankings* sono da tempo oggetto di dibattito e di critiche in particolare in merito ai criteri adottati per scegliere i soggetti intervistati e al modo in cui possono essere impiegati dalle imprese i risultati ottenuti.

Per quanto concerne il tipo di soggetti intervistati, in alcuni casi il campione è rappresentativo del pubblico generico, mentre in altri casi solo da specifiche categorie di soggetti, come per esempio gli analisti finanziari e gli opinion leader. Uno dei social ranking più affermati è quello elaborato e diffuso dal *Reputation Institute* (Fombrun, 1996) che misura la reputazione delle imprese presso un campione rappresentativo di pubblico generico, che include manager, investitori, dipendenti e consumatori che possiedono un minimo livello di familiarità con l'organizzazione. La reputazione è scomposta in sei dimensioni, ovvero i *six pillars of reputation* (Fombrun et al., 2000) già citati nel paragrafo precedente: l'appel emozionale, i prodotti e i servizi, il luogo di lavoro, la performance finanziaria, la visione e la leadership, la responsabilità sociale. Ciascuna di queste sei dimensioni viene scomposta in ulteriori indicatori per un totale di venti.

Per esempio alla qualità dei prodotti e dei servizi vengono associati indicatori come il buon rapporto qualità-prezzo e la capacità di innovazione dell'impresa. Gli intervistati attribuiscono un punteggio che va da uno (valore minimo) a sette (valore massimo) a seconda del giudizio che esprimono circa i comportamenti dell'organizzazione. Una volta completate le interviste viene calcolato il *Reputation Quotient* dell'azienda (RQ) sommando i punteggi che gli intervistati hanno attribuito ai venti indicatori. In base agli RQ ottenuti, vengono stilate delle classifiche delle organizzazioni con la migliore reputazione a livello nazionale, europeo e mondiale.

Anche Fortune, a partire dal 1982, conduce ogni anno una survey sulle *America's Most Admired Corporations* (Deephouse, 2000). Le imprese incluse nella survey sono le dieci con più alto fatturato nell'ambito di ciascun settore merceologico. Gli intervistati in questo caso appartengono alla categoria finanziaria, poiché sono *senior executives*, amministratori finanziari e analisti

finanziari. Questa è una delle principali ragioni per le quali questo metodo è oggetto di critiche (Fombrun, Shanley, 1990; Fryxell, Wang, 1994; Deephouse, 2000) poiché la particolare sensibilità degli intervistati riguardo le performance finanziarie fanno sì che queste ultime rappresentino il principale criterio di giudizio impiegato. Criterio che pare essere prevalente e addirittura influenzare il giudizio attribuito alle altre dimensioni in cui viene scomposta la reputazione. Gli aspetti economico-finanziari riguardano tre criteri su otto di valutazione della reputazione: il valore degli investimenti di lungo termine, l'affidabilità finanziaria e l'uso adeguato dei *corporate assets*. Questi criteri sembrano creare quello che alcuni studiosi (Coombs, Holladay, 2006) hanno definito effetto alone del giudizio su una dimensione della reputazione rispetto alle altre componenti. Nella ricerca del Fortune la dimensione della performance finanziaria sembra influenzare i giudizi espressi sulla qualità del management, sulla qualità dei prodotti o servizi, sull'innovazione, sulla capacità di attrarre, sviluppare e trattenere talenti, sulla responsabilità ambientale e nelle comunità in cui l'impresa opera.

Un secondo elemento importante che concerne i *social rankings* è la modalità di impiego da parte delle imprese dei risultati ottenuti. Nella maggior parte dei casi i risultati vengono resi pubblici, come accade per la ricerca del *Reputation Institute* e per quella del Fortune, e resi ampiamente visibili sui media. Da qui emerge la funzione che viene definita da alcuni autori (Shapiro, 1983; Fombrun, Shanley, 1990) di controllo normativo dei *social rankings*, cioè di segnalazione informativa nei confronti del contesto competitivo dell'impresa. L'obiettivo è quello di attrarre nuove risorse e influenzare le percezioni che i manager hanno delle minacce e delle opportunità esistenti nel loro settore e quindi di modificare la mobilità delle barriere che essi mettono in atto (Fombrun, Shanley, 1990). I risultati della misurazione non vengono al contrario impiegati per capire quali fattori influenzano la qualità della reputazione, né tantomeno sono facilmente isolabili gli effetti delle attività di comunicazione e manageriali sulla reputazione stessa.

Adottare meccanismi di stakeholder engagement porta le imprese a dar peso alle critiche rivolte ai metodi di misurazione tradizionali e a riflettere sul loro impianto metodologico. Per quanto concerne la scelta dei soggetti intervistati, ben diverso è misurare la reputazione tra gli stakeholder coinvolti in processi di engagement oppure tra i soggetti che sono stati raggiunti dai segnali informativi diffusi dalle imprese. A questo proposito Grunig e Hung (2002) parlerebbero di valutazione della *reputational reputation* e dell'*experiential reputation*. La *reputational reputation* è basata sul sentito dire, mentre la *experiential reputation* è basata sull'esperienza diretta dell'individuo, sulla relazione che ciascuno stakeholder intrattiene con l'organizzazione. L'*experiential reputation* è dunque quella che può scaturire da processi di stakeholder engagement. I risultati di queste valutazioni possono essere diversi poiché i soggetti coinvolti intrattengono relazioni di diversa natura con l'impresa e formulano i giudizi sulla base di presupposti differenti.

Valutare il disallineamento tra l'uno e l'altro tipo di reputazione può però essere molto utile, perché per esempio può consentire alle imprese di isolare il contributo dei processi di comunicazione e relazionali allo sviluppo della

reputazione. Ovvero di quei processi che fanno da mediazione tra il *sensemaking* in prospettiva e quello retrospettivo. In questo modo le imprese potrebbe andare oltre le finalità normative che normalmente attribuiscono alla reputazione, per perseguire attraverso la misurazione il miglioramento continuo delle pratiche comunicazionali e manageriali dell'impresa.

Una seconda e importante implicazione manageriale dello stakeholder engagement riguarda i metodi che le imprese impiegano per individuare gli stakeholder più rilevanti. Le modalità di classificazione più diffuse in letteratura sono basate sia sul tipo di risorse che gli stakeholder presidiano (Clarkson, 1995), sia sulla natura del rapporto instaurato con l'impresa (Werther, Chandler, 2006; Sciarelli, 2007).

Per quanto riguarda il tipo di risorse presidiate, Clarkson (1995) distingue tra stakeholder primari e secondari, cogliendo appieno il contributo delle prospettive ecologica e neo-istituzionalista nel classificare gli stakeholder in ordine di rilevanza. Tra gli stakeholder primari infatti sono annoverati prima di tutto quei soggetti che trattengono una relazione diretta con l'impresa e quindi sono molto rilevanti per il suo funzionamento. L'autore si riferisce in questo caso a tutti coloro che offrono all'impresa i capitali di natura finanziaria e umana per sopravvivere, come gli investitori, gli azionisti, i dipendenti e i fornitori. Vengono tuttavia compresi nel gruppo di stakeholder primari anche quei soggetti capaci di definire un quadro regolamentativo entro cui le imprese operano, come per esempio le istituzioni pubbliche, oppure di modellare schemi di comportamento e opinioni comuni, come le comunità. Gli stakeholder secondari, e quindi per definizione meno rilevanti, sono invece coloro che non sono impegnati in transazioni con l'impresa e quindi sono meno critici per la sua sopravvivenza. Rientrano in questa categoria per esempio i media e i gruppi di interesse.

Per quanto riguarda la natura del rapporto instaurato con l'impresa, e in linea con la visione dell'impresa come "nexus of contracts" (Williamson, 1979), Werther e Chandler (2006) suddividono per esempio gli stakeholder in tre gruppi in base alla natura e al grado di regolamentazione della relazione che intrattengono con l'organizzazione. Oltre agli stakeholder interni (*organizational stakeholder*) come i dipendenti, i dirigenti e gli azionisti; esistono quelli economici (*economic stakeholder*) cioè tutti quelli che hanno stabilito rapporti di natura contrattuale con l'impresa, come per esempio i clienti, i fornitori, i distributori. Infine esistono gli stakeholder che non hanno alcuna relazione diretta con l'impresa come gli ambientalisti, la comunità locale e gli organi governativi (*institutional stakeholder*). Sciarelli (2007) arricchisce la classificazione di Werther e Chandler (2006) distinguendo tra stakeholder contrattuali interni e contrattuali esterni. Gli stakeholder contrattuali interni, come gli azionisti, il management e i dipendenti, sono i più rilevanti perché apportano all'impresa il capitale umano e finanziario critico per sopravvivere. Gli stakeholder contrattuali esterni, come i clienti, i fornitori e i finanziatori, sono legati come quelli precedenti attraverso un vincolo contrattuale all'impresa e offrono un contributo fondamentale per la creazione di valore.

Se l'impresa adotta una logica di stakeholder engagement, deve ampliare i criteri impiegati per individuare gli stakeholder più rilevanti. La rilevanza può per

esempio essere definita sulla base dell'atteggiamento relazionale che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'impresa (Savage, Nix, Whitehead, 1991; Mitchell et al., 1997; Ackermann, Eden, 2003; Newcombe, 2003). L'atteggiamento relazionale può infatti spingere gli stakeholder ad accettare o a rifiutare le offerte di coinvolgimento nei processi decisionali aziendali. A questo proposito gli stakeholder possono essere classificati in base al grado di interesse che nutrono nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso o di progetti specifici da essa gestiti (Ackermann, Eden, 2003) e sulla base della prevedibilità dei loro comportamenti (Newcombe, 2003). Uno dei modelli più completi al riguardo è quello elaborato da Savage, Nix, Whitehead (1991) che distingue gli stakeholder in *supportive*, *not supportive*, *mixed blessing* e *marginal*. I primi, definiti *supportive*, possono offrire un sostegno importante all'impresa per il buon funzionamento delle proprie attività, al contrario dei *not supportive* che manifestano avversità nei confronti dell'impresa e quindi dai quali possono generarsi danni. Gli stakeholder *mixed blessing* non sono schierati e possono avere a seconda dei casi un atteggiamento positivo o negativo nei confronti dell'attività aziendale. Infine gli stakeholder *marginal* non ricoprono un peso rilevante nei confronti dell'organizzazione e quindi possono essere trascurati.

Un ulteriore tipo di criteri che possono essere impiegati per individuare gli stakeholder più rilevanti nella logica dello stakeholder engagement, riguarda il ruolo ricoperto dai soggetti nei network relazionali (Rowley, 1997; Pajunen, 2006). In particolare può essere importante includere nei processi decisionali aziendali gli stakeholder più interconnessi con gli altri stakeholder. O ancora coinvolgere quei soggetti che occupano un posto centrale e privilegiato nelle reti di relazioni informali esterne all'impresa per la loro capacità di ricoprire una posizione privilegiata di *agenda builders*. In questo modo l'impresa può includere nei processi decisionali quei soggetti che sono in grado di catalizzare l'attenzione degli altri stakeholder e di influenzare in modo rilevante la costruzione di realtà simboliche condivise.

3. Conclusioni

La corporate governance può essere definita come l'insieme dei meccanismi di coordinamento e di gestione delle relazioni con i soggetti che controllano le risorse critiche per la sopravvivenza dell'impresa (Aguilera, Jackson, 2003; Wheeler, Davies, 2004). Un'attività centrale all'azione di governo è dunque rappresentata dalle attività di stakeholder relationship management finalizzate a individuare gli stakeholder più rilevanti per l'impresa e a mettere a punto le strategie relazionali e comunicazionali più adeguate a raggiungerli.

La reputazione rappresenta uno degli indicatori di successo del modello di governance adottato poiché “nasce da” ed “evolve attraverso” la qualità delle interazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder (Freeman, 1984; Dutton, Dukerick, 1991; Fombrun, 1996; Michalisin, Smith, Kline, 1997; Deephouse, 2000). La

reputazione funge al contempo da leva di rinforzo del valore generato dall'impresa poiché agisce da moltiplicatore della propensione degli attori economici a offrire oppure rifiutare il proprio supporto all'impresa. Nella letteratura di management viene dunque riconosciuto un ruolo importante alla reputazione per il successo dell'impresa.

Adottando un approccio di stakeholder relationship management, la reputazione può essere concepita come la percezione complessiva che gli stakeholder hanno del modo di fare impresa nei termini di quelle issues che influenzano la qualità delle loro relazioni di business (MacMillan et al., 2004). Da questa definizione emergono le principali componenti che contribuiscono alla formazione della reputazione. A ciascuna di esse corrispondono delle specifiche attività di stakeholder relationship management.

In primo luogo è indispensabile per l'impresa ascoltare le esigenze e le aspettative degli stakeholder per capire quali issues possono influenzare le loro percezioni sul business. Questo avviene attraverso attività continue di dialogo e di mutua comprensione tra l'impresa e i suoi stakeholder. In secondo luogo bisogna tradurre i risultati dell'attività di ascolto in un'identità distintiva e in comportamenti responsabili (attività riflessiva), ovvero in processi decisionali e manageriali (Invernizzi, 2004). In terzo luogo occorre trasmettere agli stakeholder messaggi che esplicitino l'identità dell'impresa (comunicazione narrativo-simbolica) e che rendano visibili i suoi comportamenti (comunicazione informativa).

Come suggerisce la letteratura di stakeholder relationship management questi messaggi non devono essere generici, ma bensì specifici e mirati a colmare i gap informativi di ciascuna categoria di stakeholder. Dunque sia le attività di ascolto e riflessiva, sia le attività relazionali e comunicazionali sono indispensabili per lo sviluppo della reputazione in una prospettiva di stakeholder relationship management.

I più recenti contributi in tema di corporate responsibility (Waddock, 2004; Ayuso, Argandona, 2007) rilevano tuttavia i limiti dello stakeholder relationship management dal momento in cui le relazioni sono concepite come fine a se stesse, piuttosto che come strumenti utili al perseguimento di obiettivi comuni. Al contrario sono le attività di stakeholder engagement, cioè di inclusione degli stakeholder nei processi decisionali aziendali, a offrire le premesse necessarie a costruire ponti solidi (Invernizzi, 2004; Grunig, 2006) tra l'impresa e i suoi portatori di risorse critiche.

Quali sono le conseguenze sul processo di formazione della reputazione aziendale nell'adottare un approccio di stakeholder engagement? Adottare un approccio di stakeholder engagement, porta ad ampliare il ruolo strategico della comunicazione e delle relazioni nello sviluppo della reputazione. La comunicazione diventa infatti una componente costitutiva dei processi decisionali aziendali. Le scelte relative all'identità e ai comportamenti vengono fondate sul coinvolgimento attivo degli stakeholder che coltivano con l'impresa accordi, alleanze e partnership. E questo arricchisce il tradizionale ruolo che viene attribuito alla comunicazione nei processi di formazione della reputazione, ovvero di fornire gli input ai processi decisionali aziendali e di renderne noti i risultati agli

stakeholder.

Con lo stakeholder engagement la comunicazione facilita e supporta i processi decisionali aziendali, poiché consente il confronto attivo tra i soggetti coinvolti e stimola un processo di attribuzione di senso alla realtà condiviso tra l'impresa e i suoi stakeholder più rilevanti. Il confronto attivo e l'attribuzione di senso collettivo alla realtà sono finalizzati a immaginare e inventare opportunità di business per il futuro dell'impresa. Di conseguenza è possibile affermare che attraverso lo stakeholder engagement la comunicazione ricopre un ruolo strategico perché modella la realtà organizzativa futura, ovvero esprime appieno la propria forza creatrice e propulsiva nel creare setting organizzativi condivisi tra i soggetti coinvolti. A questo proposito come sostengono Gioia e Mehra (1996) la comunicazione supporta la costruzione discorsiva della realtà rivolta all'invenzione del futuro (*sensemaking* in prospettiva), anziché riferita ad eventi già accaduti (Weick, 1995) come avveniva nei tradizionali modelli di formazione della reputazione (*sensemaking* retrospettivo).

L'ampliamento strategico del ruolo della comunicazione nello stakeholder engagement ha importanti implicazioni manageriali per le imprese. La prima è che lo stakeholder engagement offre le premesse per la misurazione del contributo della comunicazione alla reputazione aziendale. Dal momento in cui misurazione è sinonimo di miglioramento continuo, progettare un modello per misurare il contributo della comunicazione alla reputazione aziendale, consente alle imprese di aumentarne l'efficacia in modo costante.

La seconda implicazione è che l'engagement stimola le imprese a riflettere sui criteri per individuare gli stakeholder più rilevanti. I criteri tradizionali basati sulla criticità delle risorse che gli stakeholder presidiano e sulla natura del rapporto in essere con l'impresa non sono sufficienti. Dovrebbero infatti essere impiegati criteri che individuano gli stakeholder sia in base alla disponibilità a stringere partnership e alleanze con l'impresa, sia in base al ruolo che ricoprono nei network informali in cui sono immersi.

Per concludere, in questo lavoro viene sostenuto che adottare una logica di stakeholder engagement, che includa gli stakeholder nei processi decisionali aziendali, porta ad ampliare il ruolo strategico della comunicazione nello sviluppo della reputazione aziendale, e quindi nel successo delle imprese. Con lo stakeholder engagement la comunicazione diventa una componente costitutiva dei processi decisionali aziendali, poiché stimola l'invenzione di opportunità di business future attraverso il confronto attivo e la condivisione tra tutti i portatori di interesse dell'impresa. Lo stakeholder engagement aumenta l'influenza della comunicazione nel creare e nel modellare la realtà organizzativa futura, e quindi ne amplia il ruolo strategico per il successo delle imprese.

Bibliografia

Ackermann F., Eden C. (2003), "Powerful and Interested Stakeholders Matters:

- their Identification and Assessment”, *Academy of Management Conference Paper*.
- Aguilera R.V., Jackson G. (2003), “The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants”, *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 3.
- Amit R., Schoemaker P. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1.
- Andriof J., Waddock S. (2002), “Unfolding Stakeholder Engagement”, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S.S. (Eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing.
- Ayuso S., Rodriguez M.A., Ricart J.A. (2006), “Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: a Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation”, *Corporate Governance*, vol. 6, n. 4.
- Ayuso S., Argandona A. (2007), “Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?”, *Working Paper*, University Of Navarra, 701.
- Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage”, *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 4, n. 4.
- Barney J.B. (1991), “Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1.
- Barnett M., Jermier J., Lafferty B. (2006), “Corporate Reputation: the Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n. 1.
- Belasen A.T. (2008), *The Theory and Practice of Corporate Communication*, New York.
- Bromley D.B. (2002), “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?”, *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n. 1.
- Brucato P.F., Smith D. (1997), “An Analysis of the Role of Firm Reputation in The Market’s Reaction to Corporate Dividends”, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 37, n. 3.
- Caves R., Porter M. (1977), “From Entry Barriers to Mobility Barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2.
- Clarkson M.B.E., (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1.
- Coombs W.T., Holladay J.S. (2006), “Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management”, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 2.
- Deephouse D. (2000), “Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource Based Theories”, *Journal of Management*, vol. 26, n. 6.
- Dentchev N. (2003), “Reputation Management: Sending the Right Signal to the Right Stakeholder”, *Working Paper*, 175.
- Di Maggio P.J., Powell W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field”, *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2.
- Dutton J.E., Dukerick J. (1991), “Keeping an Eye on the Mirror: Image and

- Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E., Evan W. (1990), "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n. 4.
- Fombrun C., Shanley M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (1998), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1.
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Sever J.M. (2000), "The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, vol. 7, n. 4.
- Fryxell G., Wang J. (1994), "The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, vol. 20, n. 1.
- Gioia D.A., Mehra A. (1996), Sensemaking in Organizations, *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 4.
- Golinelli M.G. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 1, Cedam, Padova.
- Gotsi M., Wilson A.M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, n. 1.
- Grunig J., Hung C.F. (2002), "The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: a Cognitive, Behavioral Study", Relazione presentata al *Prsa Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference*, Miami, 8-10 marzo.
- Grunig J. (2006), "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function", *Journal of Public Relations Research*, vol. 18, n. 2.
- Hall R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, n. 8.
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè Editore, Milano.
- Invernizzi E. (2004), "Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale", *Sviluppo e Organizzazione*, 204 (luglio/agosto).
- McLeod W.B. (2006), "Reputations, Relationships, and the Enforcement of Incomplete Contracts", *Discussion Paper*, 1978, Columbia University.
- Macmillan K., Money K., Downing S., Hillebrand C. (2004), "Giving Your Organization Spirit: an Overview and Call to Actions for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, vol. 30, n. 2.
- Michalisin M., Smith R., Kline D. (1997), "In Search of Strategic Assets", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, n. 4.
- Milgrom P., Roberts J. (1981), "Predation, Reputation and Entry Deterrence", *Technical Report*, 88, Stanford University.

- Milgrom P., Roberts J. (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, vol. 94, n. 4.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4.
- Muzi Falconi T. (2002), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole24Ore, Milano.
- Newcombe R., (2003), "From Client to Project Stakeholders: a Stakeholder Mapping Approach", *Construction Management and Economics*, vol. 21, n° 8.
- Pajunen K., (2006), "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 6.
- Porter M. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation*, Stanford University Press.
- Roberts P., Dowling G. (1997), "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability?", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1.
- Rowley T.J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy Of Management Review*, vol. 22, n. 4.
- Sacconi L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", *Liuc Papers*, 143.
- Savage G.T., Nix T.H., Whitehead C.J. (1991), "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n. 2.
- Schultz M., Hatch M., Larsen M. (2000), (eds), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffré Editore.
- Shapiro C. (1983), "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputation", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, November.
- Spence A.M. (1974), *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge Mass, Harvard University Press.
- Stigler G. (1962), "Information in the Labor Market", *Journal of Political Economy*, vol. 70, S5.
- Stuart H. (1999), "Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, n. 4.
- Tsai W., Goshal S. (1998), "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4.
- Van Huijstee M., Glasbergen P. (2008), "The Practice of Stakeholder Dialogue Between Multinationals and NGOs", *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, forthcoming.
- Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, London.
- Van Riel C., Halderen M. (2006), "Developing a Corporate Expressiveness Model for Managing Favorable Impressions among Stakeholder", paper presentato

- all'*Annual Reputation Institute Conference*.
- Van Riel C.B.M., Fombrun J.C. (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, UK.
- Wartick S.L. (2002), "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", *Business&Society*, vol. 4, n. 4.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publishing, Thousand Oaks.
- Weigelt K., Camerer C. (1998), "Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 5.
- Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage, New York.
- Wheeler D., Davies R. (2004), "Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance", *Journal of General Management*, vol. 30, n. 2.
- Whetten D. (1997), "Theory Development and the Study of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1.
- Williamson O.E. (1979), "Transactions-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations", *Journal of Law & Economics*, vol. 22, n. 2.

Stefania Romenti

Ricercatore in Economia e gestione delle Imprese
Dipartimento di Economia e marketing
Università IULM
Via Carlo Bo, 8
20143 Milano
e-mail: stefania.romenti @ iulm.it