



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M.FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER:

IL CASO DELLE FRANCHIGIE NBA

RELATORE:

CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO

LAUREANDA: PAOLA GRISONI

MATRICOLA N. 1066313

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

*Good teams become great ones, when the members trust
each other enough to surrender the “me” for the “we”*

-Phil Jackson, NBA former coach-

Indice

Capitolo 1	7
Introduzione	7
Capitolo 2	13
Introduzione alla Teoria degli Stakeholder	13
Dalle teorie neoclassiche a nuove strutture d'impresa	16
Capitolo 3	18
Gli approcci agli stakeholders	18
Classificare gli stakeholders	20
Strategie sociali.....	21
Capitolo 4	24
Corporate Social Responsibility.....	24
Triple Bottom Line.....	26
Capitolo 5	32
Analisi delle variabili.....	38
Capitolo 6	44
Conclusioni	44
Riferimenti bibliografici	49

Capitolo 1

Introduzione

Lo scopo di questo scritto è quello di studiare la teoria formatasi negli ultimi trent'anni a proposito di una nuova visione e concezione della strategia d'impresa, che, secondo R.E Freeman, non deve essere più gestita dai manager solamente in funzione degli obiettivi di massimizzazione del valore propri degli azionisti (in seguito nel testo denominati anche stockholders o shareholders). Filo conduttore di questa nuova teoria d'impresa è, piuttosto, l'idea che tutti i soggetti i quali si trovino ad influenzare o essere influenzati dalle attività dell'azienda debbano essere ugualmente riconosciuti come portatori di un interesse (in inglese "stake") e, in quanto tali, è necessario che anche le loro pretese vengano tenute in conto da chi gestisce l'azienda. Si può dunque parlare di un passaggio dal cosiddetto *managing for one* ad un più ampio *managing for all*.

Nello specifico, con questo testo si cercano di analizzare i contributi in letteratura a supporto e in contrasto alla proposta di Freeman, per poi giungere ad un'analisi empirica di come la Teoria degli Stakeholder influenzi nella pratica la gestione di un modello di business particolare come quello delle squadre professionistiche statunitensi. Grazie all'interesse mediatico e sociale con cui lo sport ha da sempre influenzato la comunità, a cui si è aggiunto, specialmente negli ultimi anni, il forte impatto economico che questo tipo di business ha cominciato ad esercitare sulla stessa, appare necessario considerare le implicazioni socio-economiche che la gestione di squadre professionistiche può avere su tutti quegli stakeholders che ripongono un interesse nelle attività aziendali. Infatti, una gestione poco attenta delle relazioni fondamentali per la sopravvivenza della squadra potrebbe portare a risultati economici e sociali poco desiderabili. Si vedano, per esempio, i casi di lock-out nel campionato di pallacanestro NBA, l'ultimo dei quali avvenuto durante la stagione 2011-12, che ha portato ad un'interruzione di tre mesi di tutte le attività sportive ed economiche, a causa di una diatriba in corso tra i proprietari delle franchigie e gli atleti. Il blocco del campionato ha avuto impatti economici sulle entrate delle squadre e sulla comunità, la cui economia ha subito un brusco colpo con l'interruzione delle attività sportive. Per esempio, è stato stimato dall'Oklahoma City Chamber of Commerce che ogni partita della squadra di pallacanestro della città, gli Oklahoma City Thunder, porti 1.3 milioni di dollari all'economia locale. Viste le 41 partite di regular season che la squadra avrebbe dovuto giocare, la parziale sospensione del campionato di sicuro ha portato ad una sostanziale riduzione delle entrate per l'economia della zona. In particolare, dunque, si vuole porre l'attenzione sulle strategie e sulla amministrazione delle franchigie della

lega professionistica di pallacanestro (National Basketball Association), osservando il network di relazioni che deve essere sviluppato e curato nell'implementazione delle strategie di business delle diverse squadre, in un'ottica non solamente di profitto, ma anche di contributo sociale e gestione delle aspettative espresse da tutti gli attori che gravitano attorno al sistema sportivo ed economico statunitense. Tutto ciò anche poiché si ritiene fondamentale ricordare il ruolo chiave che lo sport ha da sempre avuto nella crescita delle comunità, come veicolo di integrazione e sviluppo socio-economico. Per esempio, dopo una serie di precedenti esperienze lanciate dalle singole squadre, come l'attuazione da parte dei Chicago Bulls o dei Phoenix Suns di programmi rivolti alla comunità (1987), a partire dall'ottobre 2005 tutte e trenta le franchigie NBA hanno aderito ad un'iniziativa di responsabilità sociale denominata NBA Cares e promossa dalla Lega, al fine di portare il proprio contributo sia negli Stati Uniti, sia negli altri Paesi del mondo. Dal suo inizio, sono stati raccolti 270 milioni di dollari da donare alla comunità, fornendo al contempo 3.5 milioni di ore di lavoro effettivo sul campo (NBACares.com). Vista l'importanza di questo programma, il suo impatto è stato esteso anche alle squadre dei campionati WNBA e D-League. Oltre ad individuare gli interessi e le pretese della proprietà dell'azienda, si ritiene quindi necessario considerare di fondamentale importanza il contributo degli impiegati che lavorano all'interno della franchigia, tra cui, specialmente, lo staff e gli atleti, senza cui il core business cesserebbe di esistere. Inoltre, bisogna tenere di conto i media, gli interessi della Lega NBA (cui le franchigie sono indissolubilmente connesse) e, non da ultimo, la comunità in cui è inserita la franchigia. Il ruolo giocato dalla comunità sociale (che, in particolare, rappresenta la gran parte del numero di *clienti* delle imprese in questione), infatti, è fondamentale, poiché da qui l'impresa trae linfa vitale e a sua volta su di essa esercita la propria influenza in modo determinante.

Proseguendo nella lettura, nel Capitolo 2, dedicato ad una prima parte di contributi letterari sulla Teoria degli Stakeholder, si comincerà con una introduzione generale della teoria proposta da Freeman, il quale, come già riportato nel paragrafo iniziale, ritiene che l'impresa debba rapportarsi con tutti gli attori e i gruppi che gravitano attorno ad essa, gestendo al meglio anche i loro interessi e le loro aspettative. In letteratura, questa visione è ritenuta essere antitetica alla cosiddetta teoria degli stockholders, la quale, al contrario, esorta il management a focalizzarsi sulla creazione di valore per gli shareholders, ritenendo che la gestione degli interessi degli altri stakeholders possa essere vista solo come strumentale alla massimizzazione del risultato per gli azionisti. Ad eccezione delle *tinged stockholder theories* (Langtry, 1994, pp. 434-435), nelle quali è forse possibile riscontrare un leggero allontanamento dalle teorie

pure sugli stockholders, essendo più propense a considerare tra gli interessi legittimi che ruotano attorno all'impresa anche vincoli morali e obblighi sociali, si evidenzia come la maggior parte del pensiero favorevole alle teorie classiche di sviluppo del valore per gli azionisti ritenga impossibile massimizzare contemporaneamente due o più obiettivi, come invece si propone la Teoria degli Stakeholder (Jensen 2001, pp. 10-11). Si cerca, poi, di presentare una nuova riflessione, propria di alcuni autori che recentemente hanno cercato di conciliare queste due visioni da sempre considerate antitetiche, con l'obiettivo di provare a scoprire se sia possibile intraprendere una strategia d'impresa che conduca ad una performance finanziaria soddisfacente, facendo attenzione contemporaneamente agli interessi degli individui e dei gruppi che potrebbero influenzare od essere influenzati dalla stessa impresa.

Il capitolo procede poi con una riflessione sull'evoluzione, negli ultimi trent'anni, delle teorie sulla corretta gestione dell'impresa, che sempre più si sono orientate verso la concezione etico-economica proposta da Freeman, visti anche i cambiamenti socio-culturali nel panorama mondiale e la maggiore attenzione dell'opinione pubblica per le questioni etico-ambientali, da cui si ritiene le organizzazioni economiche non possono oramai prescindere.

Proseguendo nel ragionamento, si giunge all'esposizione della Teoria degli Stakeholder, che nel Capitolo 3 di questo elaborato trova ampia presentazione e focalizzazione. Così come la presentò Freeman e come in seguito venne avvalorata da ulteriori autori, questa nuova visione della gestione aziendale propone diversi spunti per una radicale modifica della concezione del management aziendale, che non deve più basare la propria strategia e i propri obiettivi soltanto in base agli interessi degli azionisti, ma piuttosto deve considerare i contributi e le pretese di numerosi ulteriori stakeholders. L'intenzione è, dunque, quella di adottare una strategia comprensiva di tutti quei diversi spunti ed interessi, sia interni, sia esterni all'organizzazione economica in questione, che eventualmente porterebbero a migliorare, specialmente nel lungo periodo, le performances economico-finanziarie dell'impresa.

Innanzitutto vengono presentate le tre principali prospettive d'analisi che permettono di studiare e comprendere sotto diverse sfaccettature la teoria in questione. Partendo dall'approccio descrittivo (o empirico), che si propone di osservare e sottolineare come nel passato, nel presente e nel futuro le imprese si relazionino con gli stakeholders, si giunge all'approccio strumentale, che vuole ricercare possibili "connessioni, o la loro assenza, fra lo stakeholder management e il raggiungimento dei risultati tradizionali dell'impresa" (Rusconi 2014, pp. 6-7).

Infine, il fulcro della teoria proposta da Freeman si presenta sotto un'ottica normativa, cercando di individuare le ripercussioni morali e giuridiche di una gestione consapevole degli at-

tori portatori d'interesse verso l'impresa. Si introduce, qui, una prospettiva etica, da cui la corretta definizione delle strategie aziendali da parte del management non può prescindere. Freeman, infatti, rifiuta la Tesi della Separazione fra i livelli economico ed etico, spianando la strada ad una forte integrazione tra questi due aspetti concettuali, fino ad allora ritenuti opposti e incoerenti l'uno con l'altro.

Nel proseguire l'analisi sullo stakeholder management, sembra logico individuare delle linee guida che permettano agli amministratori di focalizzarsi principalmente sugli stakeholders di primaria importanza per la sopravvivenza dell'impresa. Risulta necessario, infatti, adottare una visione degli stakeholder "ristretta" nel momento in cui si vanno a specificare quegli attori e, di conseguenza, quelle strategie che hanno un'importanza vitale per implementare al meglio la performance aziendale (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 174). Gli stakeholders, dunque, verranno classificati in base ai criteri di potere, urgenza e legittimità, permettendo ai managers di formulare una prima strategia aziendale di fondo che ricomprenda tutti gli interessi degli attori individuati come più rilevanti (fondamentale è, quindi, il concetto di "stakeholder salience").

Nella parte conclusiva del terzo capitolo, si vedranno poi i diversi tipi di strategie sociali che l'impresa potrà adottare per aggiungere valore all'azienda, partendo proprio dallo stakeholder management. Al fine di raggiungere un risultato soddisfacente, infatti, l'impresa potrebbe adottare una tra le seguenti strategie: strategia reattiva, cioè reagire in modo specifico in risposta ad accadimenti esterni; strategia difensiva, ovvero minimizzare l'impatto che eventuali danni potrebbero causare al core business; strategia accomodante, quando si vogliono anticipare problemi socio-ambientali al fine di evitare impatti negativi successivi; strategia proattiva, che porta l'impresa ad includere già nella propria cultura aziendale la consapevolezza di non dover affliggere, ma piuttosto soddisfare la maggior parte degli altri attori che gravitano attorno all'impresa stessa (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 180-181).

Affini alla Teoria degli Stakeholder, in letteratura si trovano numerosi concetti che si occupano di ampliare le strategie aziendali, includendo nelle stesse un'attenzione particolare all'influenza che le questioni sociali ed ambientali possono avere sui risultati del core business. Tra le idee più rilevanti, vi sono quelle di Corporate Social Responsibility (CSR) e di Triple Bottom Line (TBL). Nel Capitolo 4 verranno introdotti questi concetti, che, assieme alla Teoria degli Stakeholder, vanno a formare una nuova visione emergente ed innovativa per il management delle organizzazioni economiche. La Corporate Social Responsibility (in italiano, Responsabilità Sociale d'Impresa) viene definita dall'Unione Europea come una volon-

taria integrazione della preoccupazione per le criticità socio-ambientali all'interno delle strategie proprie delle imprese (Commissione Europea, 2005) e prevede l'adozione da parte del management di misure di condotta etiche orientate allo sviluppo sostenibile, tra cui la redazione di bilanci sociali, in cui si evidenzia l'importanza del concetto di Triple Bottom Line. Si è sviluppata infatti l'idea che non si debba guardare solamente alla "bottom line" del bilancio di un'impresa, ma che piuttosto si debba accompagnare al risultato economico anche un risultato ambientale e sociale, in grado di enfatizzare la capacità dell'impresa di assumersi un ruolo chiave nello sviluppo e nella gestione di una sostenibilità socio-ambientale.

Con una tabella riassuntiva di quanto esposto nei capitoli precedenti, si conclude la parte strettamente teorica di questo paper.

Si proseguirà, invece, nel Capitolo 5, con un'analisi sul rapporto tra Teoria degli Stakeholder e le strategie di business poste in essere dalle squadre professionistiche NBA. Da una decina d'anni, infatti, la Lega professionistica di pallacanestro statunitense ha adottato una strategia che ha lo scopo di abbracciare nei suoi programmi e nei programmi delle franchigie ad essa correlate, anche questioni di ambito socio-ambientale, rivelando una sensibilità particolare nei confronti di attori e problemi che interessano non soltanto il core business delle franchigie, ma in generale tutti coloro che ripongono un interesse nelle attività aziendali. Appare evidente un reindirizzamento della rotta e degli obiettivi da parte di coloro che gestiscono le franchigie, ora più attente a coinvolgere nel miglior modo possibile tutte gli stakeholders che potrebbero influenzare od essere influenzati dalle attività aziendali.

Proseguiremo il ragionamento, dunque, cercando di individuare gli attori che possono essere considerati più rilevanti, in base al modello proposto da Mitchell Agle e Wood, precisando che, in aggiunta ai proprietari delle squadre, i quali ovviamente si aspettano che la performance economica della loro impresa sia soddisfacente, vi sono alti gruppi di fondamentale importanza per la sopravvivenza dell'azienda stessa. Ricordando Freeman, che propone di includere tra gli stakeholders di un'impresa i fornitori, i clienti, gli impiegati, gli azionisti e la comunità locale, si ritiene necessario evidenziare principalmente il contributo di cinque attori fondamentali all'effettivo operare di un club sportivo: - staff/atleti, senza il cui lavoro il core business (la performance sportiva) della franchigia cesserebbe di esistere; - tifosi, i quali ripongono un fortissimo interesse nelle performances sportive della squadra, ma che allo stesso tempo sono legati ad essa per tradizione, affinità con la sua storia e cultura, etc...; clienti, fondamentali per la sopravvivenza economica della franchigia, poiché sono coloro che usufruiscono dei servizi offerti dalla azienda, siano essi strettamente legati alle partite giocate, op-

pure a tutte quelle attività di in più che vanno ad implementare il business della squadra (merchandising, servizi di ristorazione durante le partite, etc...), ; - la Lega NBA, la quale regola il corretto funzionamento del campionato e da cui tutte le franchigie dipendono; - comunità sociale in cui è situata l'impresa, che garantisce linfa vitale alla franchigia, ma che da essa, al contempo, richiede attenzioni particolari per il benessere socio-ambientale della comunità stessa. Grazie ad alcuni esempi pratici, quali i casi di lock-out della stagione sportiva 2011-2012 o i numerosi casi di relocation avvenuti nel corso della storia NBA, si evidenzia come il contributo di tutti gli attori fondamentali per la sopravvivenza della franchigia deve essere tenuto a mente dal management, se non si vuole implementare strategie di business inefficaci, o comunque meno efficaci di quanto lo sarebbero se venisse invece adottata una visione a 360°, che sappia gestire tutte le relazioni critiche per mantenere un vantaggio competitivo economico e sportivo.

Con il Capitolo 6, si conclude questo paper, riassumendo i punti salienti del ragionamento fin qui condotto, e si tenta di considerare se effettivamente nella realtà delle franchigie NBA si possa individuare un progressivo spostamento dalla pura logica di business, ad una visione più innovativa ed aperta, che tenga conto dell'importanza chiave giocata dall'impresa sportiva anche all'interno della comunità locale da cui essa è ospitata. Si è visto come, grazie a programmi di integrazione sociale orientati anche all'adozione del concetto di Triple Bottom Line da parte delle squadre professionistiche, vi sia una progressiva attuazione di una strategia di business guidata in parte dalle idee della Teoria degli Stakeholder proposta da Freeman. Rimane da chiedersi, dunque, se il modello proposto dalla NBA e seguito con consapevolezza dalle franchigie ad essa legate, sia un modello sostenibile e riproponibile nei campionati al di fuori degli Stati Uniti, dove ancora non si è stati in grado di ampliare le proprie strategie di business sportivo verso un'integrata gestione delle significative relazioni con tutti gli stakeholders.

Capitolo 2

Introduzione alla Teoria degli Stakeholder

Analizzare il comportamento di un'organizzazione aziendale soltanto sotto il profilo economico, con attenzione rivolta esclusivamente agli investitori della stessa, si pensa possa condurre ad una visione miope e distorta del complesso universo che realmente circonda qualsiasi azienda.

Negli ultimi trent'anni si è andata rafforzando l'opinione che, durante lo studio dell'intreccio di rapporti ed interessi propri di un ente economico, è bene ricomprendere nell'analisi non soltanto gli attori che richiedono una focalizzazione orientata prettamente al risultato economico-finanziario, ma piuttosto tutti coloro che, in un modo o nell'altro, ripongono interessi rilevanti nella stessa azienda, siano questi di carattere economico, sociale, ambientale o etico. Quest'idea giace alla base della cosiddetta Teoria degli Stakeholders, pensiero avanzato in primis da Robert Edward Freeman all'inizio degli anni Ottanta, il quale aprì la via allo sviluppo di un filone di riflessione focalizzato sull'importanza di tutti quegli attori che possono influenzare o essere influenzati dalle strategie che l'azienda pone in essere (Freeman and Reed 1983, p. 91). Secondo William Evan e R.E.Freeman stakeholders "are those groups who have a stake in or a claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups" (Evan and Freeman 1988, p.97).

Grazie al contributo di questi autori, dunque, in letteratura si è cominciato a presentare una riflessione considerata antitetica alla fino ad allora predominante teoria degli stockholders. Quest'ultima visione, al contrario della proposta di Freeman, ha sempre ritenuto l'impresa come un accordo commerciale proprio degli azionisti e, per questo motivo, orientato alla massimizzazione del valore di mercato in ottica di lungo periodo (Clark, Steckler, Newell, p. 127), senza tenere in conto qualsiasi altro attore che possa avere legami con l'impresa stessa.

Solitamente si guarda a queste diverse prospettive di analisi come a due teorie opposte, alternative e non coniugabili. Nella gran parte della letteratura, dunque, si ritiene che, qualora il management ponga l'attenzione sulla massimizzazione del valore aziendale negli interessi degli azionisti, sia allora impossibile ricomprendere nell'analisi le aspettative e le pretese di tutti gli altri attori (istituzionali e non) che gravitano attorno all'impresa. Micheal Jensen, infatti, esclude che la Teoria degli Stakeholders possa essere adottata in altro modo se non "come strumento per la massimizzazione del valore di mercato dell'azienda a favore degli azionisti".

Egli, dunque, “rifiuta qualunque funzione pluri-obiettivo della gestione” aziendale (Rusconi 2012, p. 11). Nel cercare di capire se e come un’impresa debba massimizzare o meno il suo stesso valore, si pone due principali domande: 1) l’impresa deve avere un single-valued objective?; 2) E, se così fosse, l’obiettivo dovrebbe essere massimare il valore o massimizzare qualche altro parametro (per esempio migliorare l’ambiente, etc...). Jensen critica, dunque, la Teoria degli Stakeholder perché essa viola la proposizione che una funzione mono-obiettivo sia un prerequisito per un comportamento razionale o intenzionale in qualsiasi organizzazione. Assume, dunque, che obiettivi multipli non possano essere considerati obiettivi da parte di un’azienda, che si ritroverebbe a quel punto davanti a trade-off in cui nessuno degli obiettivi verrebbe massimizzato (Jensen 2001, pp. 10-11).

Vi è, tuttavia, una parte della letteratura che ultimamente si è posta l’obiettivo di capire come sia possibile coniugare almeno in parte le due antitetiche visioni manageriali. Con uno sguardo anche al concetto di “stakeholder corporation” avanzato di recente da Wheeler e Siljanpää, i quali affermano che l’interazione tra impresa e stakeholders sia continua e fondamentale per il successo della stessa, si è giunti a pensare che debba ritenersi possibile una corretta gestione di tutti i portatori di interesse, compatibilmente con gli scopi economici e finanziari caratterizzanti la performance di un’impresa (D’Orazio 2004, p. 89). Solitamente, infatti, in letteratura viene adottata una visione paradossale e antitetica che esplicitamente esalta la tensione tra queste due visioni manageriali conflittuali. Tra gli autori, però, c’è chi assume che questa tensione esista veramente, ma che possa essere vista come una fonte di innovazione e cambiamento, piuttosto che come un circolo vizioso che non può essere risolto. Secondo Clark, Steckler e Newell è necessario trovare ed innescare dei circoli virtuosi che si manifestano “when there is acceptance of and engagement with a tension toward a potentially change-inducing environment” (Clark, Steckler, Newell, p. 125). Nel loro paper, inoltre, le autrici propongono esempi empirici di aziende che effettivamente cercano di coniugare le due teorie, in modo da generare un potenziale vantaggio competitivo sui concorrenti e, al contempo, tenere a mente gli interessi degli altri stakeholders. Anche nel caso dello sport management, l’importanza di un bilanciamento corretto tra tutti gli stakeholders della squadra è fondamentale per sostenere una crescita economica e un fattore competitivo di differenziazione. Se si osservano, per esempio, le franchigie della lega professionistica di football americano (NFL), si può notare come un forte engagement con i fan, un solido merchandising, un ampio network di relazioni con i media portino ad una sostanziale crescita del valore delle squadre, dei guadagni (nel 2002, infatti, ogni squadra appartenente alla NFL ottenne 78 mi-

lioni di dollari dalla divisione del contratto con la Tv via cavo e on-line) e al contempo soddisfare le aspettative dei numerosi stakeholders con cui la franchigia viene a contatto.

Stockholder Theory

Prima di procedere con un'analisi più approfondita dei concetti principali della Teoria degli Stakeholder, è necessario avere ben compreso con che cosa essa sia solita essere messa a confronto. Al contrario di Evan e Freeman, che ritengono la stockholder view come una teoria unitaria, Bruce Langtry, nel suo articolo "Stakeholders and the moral responsibilities of business", mette in evidenza tre diversi tipi di teoria etico-normativa degli stockholders:

- Le minimalist pure stockholder theories, le quali semplicemente dichiarano che l'impresa dovrebbe operare con l'obiettivo di massimizzare gli interessi degli stockholders, soggetti solamente ai vincoli della legge (che devono essere minimi, cioè che devono solamente prevenire frodi, coercizioni, etc...). Questo gruppo di teorie, inoltre, afferma che i managers dell'impresa abbiano un obbligo fiduciario nei confronti degli azionisti;
- Le non-minimalist pure stockholder theories sono simili alle precedenti, tranne che esse riconoscono la necessità di imporre alle imprese vincoli legali di più ampia portata;
- Le tinged stockholder theories, che affermano i managers dovrebbero avere come principale obiettivo quello di guidare l'impresa in modo da massimizzare gli interessi degli stockholders, essendo soggetti, però, non soltanto a vincoli legali, ma anche a morali o obblighi sociali. Le diverse teorie di questa categoria individueranno i suddetti obblighi morali e sociali in modi diversi (Langtry, 1994, pp. 434-435).

Quest'ultimo tipo di teorie sugli stockholders, sembra tendere all'alternativa visione di Freeman, proiettandosi verso una concezione di impresa soggetta non solo ai vincoli legali o agli interessi degli azionisti, ma piuttosto ampliata a diversi obblighi morali e sociali che i managers potrebbero fronteggiare nel relazionarsi con diversi interlocutori. Sappiamo che, tuttavia, le tinged stockholder theories sono solamente una minoranza tra quelle che, invece, sono considerate le teorie sugli stockholder per eccellenza.

Pur ritenendo necessario tenere a mente la visione proposta da Langtry, esemplificatrice di quella tendenza di parte della letteratura a cercare un punto di contatto tra le due antitetiche proposte di gestione degli interessi aziendali, è bene sottolineare la più diffusa concezione della teoria degli stockholders, che evidenzia come gli interessi degli azionisti abbiano assoluta precedenza sugli interessi e le aspettative di tutti gli altri gruppi. Quando, ad esempio, nel

concreto del mondo dello sport statunitense si presentano situazioni di “relocation” (ovvero quando una squadra viene spostata da una città all’altra, cambiando nome e trovando una nuova sede per le sue operazioni), si può dire che i motivi siano quasi sempre economici, poiché una franchigia vede la possibilità di insediarsi in una nuova città, dove, per esempio, si aspetta un più ampio bacino di utenza per le sue attività o dove, anche, vengono offerti contratti con le televisioni e con gli sponsor più consistenti. Oltre a queste motivazioni, si può anche aggiungere la pura e semplice volontà da parte del proprietario di spostare la squadra in una location a lui più comoda, magari la città in cui egli stesso risiede. In tutti questi casi, comunque, l’ottica che prevale è quella della massimizzazione del valore per gli stockholders, senza tener conto delle aspettative e degli interessi di tutti quegli attori che potrebbero essere danneggiati dalla partenza della squadra dalla città in cui fino ad allora essa era insediata. Secondo la teoria sostenuta anche da Friedman, dunque, i managers devono rimanere focalizzati sullo sviluppo del valore per gli shareholders, senza dare importanza alle altre pretese, che, ricordiamo, Jensen afferma essere impossibili da massimizzare simultaneamente. Si può parlare, dunque, di una prospettiva che tende a focalizzarsi principalmente sul valore e sugli interessi per gli azionisti, o semplicemente *managing for one* (Clark, Steckler, Newell, pp. 127-130).

Dalle teorie neoclassiche a nuove strutture d’impresa

Al fine di comprendere le motivazioni che hanno condotto uno slittamento dalle teorie neoclassiche ad una visione di impresa più integrata con le complessità dell’ambiente esterno (configurazione sistemica dell’azienda), sembra necessario evidenziare le linee guida che caratterizzano le prime e le conseguenti incongruenze con la realtà economica.

Secondo questo pensiero, infatti, gli attori economici sono visti come esseri razionali che agiscono in condizione di informazione perfetta. Il mercato, quindi, viene a sua volta rappresentato come un luogo in cui la razionalità si esplicita in una rete di contratti e relazioni tra tutte le parti, incluse le organizzazioni aziendali. Questo ragionamento del pensiero neoclassico, tuttavia, non è facilmente riconducibile alla realtà, in cui non tutte le relazioni sono frutto della razionalità degli attori coinvolti, ed inoltre ci si trova spesso in condizioni di asimmetrie informative tra i diversi interlocutori. Per di più, la condizione secondo cui l’equilibrio di mercato si raggiunga qualora il profitto sia nullo, così come teorizzato dai pensatori del filone neoclassico, sembra scontrarsi con la prospettiva comune di gestione aziendale secondo cui il profitto viene visto come un indicatore di successo, anche in condizioni di concorrenza non perfetta (Carnevale 2014, pp. 13-15).

Per questo motivo, è sembrato logico a numerosi autori ricercare nuove ed innovative teorie

che sfociassero in una adeguata descrizione dell'azienda e delle relazioni che essa instaura anche con l'ambiente esterno. Secondo i loro ragionamenti, il mercato non viene più visto come una variabile esogena da cui l'impresa è solamente influenzata, ma, piuttosto, quest'ultima è in grado di esercitare, con le sue strategie, un'influenza sulla struttura del mercato stesso. Si può dire, infatti, che "la visione sistemico vitale aiuta, anzitutto, a leggere il contesto come sistema di sistemi, ovvero, come una complessa trama nella quale qualsivoglia accadimento risente dell'azione intenzionale e consapevole di ogni componente e dove l'evoluzione di ogni componente dipende, in misura più o meno significativa, dall'agire di ogni altra" (Golinelli 2013, p. XV). Quest'apertura del modello segna un distacco dai tradizionali ragionamenti che vedevano l'impresa come un sistema chiuso, focalizzato solamente sulla trasformazione di risorse iniziali in output per il cliente (Figura 1). Vi è, dunque, una più attenta analisi delle relazioni tra tutti i soggetti economici che interagiscono con l'impresa, i quali sono in grado di instaurare relazioni significative e tessere un insieme di rapporti che conduce alla definizione di un sistema aperto.

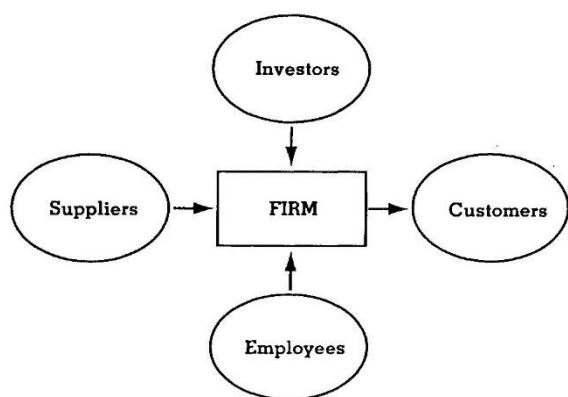


Figura 1: Input-Output Model*

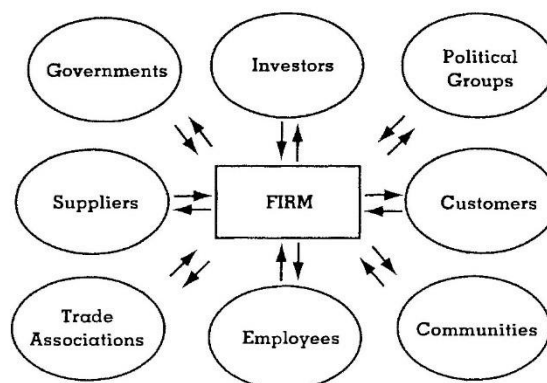


Figura 2: The Stakeholder Model*

*Donaldson, Preston 1994

La Teoria degli Stakeholder proposta da Freeman, dunque, si può inserire all'interno di questa nuova tendenza che concepisce l'impresa come un sistema di contatti di cui i managers devono essere consapevoli e devono gestire al meglio al fine di cercare di soddisfare tutti gli attori coinvolti. Clienti, staff, fornitori, comunità locale sono alcuni tra i tanti gruppi di interesse che sono in grado di influenzare significativamente l'operato di un'azienda e da essa certamente sono influenzati (Figura 2). Per questo motivo, sviluppare una sensibilità di gestione e governo d'impresa nel rispetto di tutti gli interessi può sembrare necessario, specialmente in un mondo in continua evoluzione e molto più attento alle tematiche socio-ambientali, di cui anche un'impresa deve saper tener conto.

Capitolo 3

Come evidenziato nei capitoli precedenti, la Teoria degli Stakeholder proposta da Freeman con il suo trattato “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984) si offre come una visione innovativa della gestione manageriale di un’impresa, orientata non più unicamente a generare profitto per i suoi azionisti, ma piuttosto consapevole e attenta a gestire tutti gli interessi dei diversi attori che gravitano attorno all’universo aziendale. Cercando di bilanciare le pretese di tutti gli stakeholders, l’impresa deve quindi improntare le sue strategie e i suoi obiettivi verso il soddisfacimento degli interessi di tutti i gruppi, non tanto per ragioni strumentali, subordinate alla massimizzazione del valore per gli azionisti, quanto piuttosto perché quella è la cosa giusta da fare (Clark, Steckler, Newell, pp. 130-131). Deve essere dunque ritenuta immorale una qualsiasi prospettiva che presenti gli shareholders come un insieme di attori superiori e più importanti rispetto a tutti gli altri portatori di interesse nell’azienda.

Tuttavia, considerare gli stakeholders come fine in sé e non soltanto come mezzo per raggiungere una performance finanziaria soddisfacente, non esclude che la combinazione di strategie volte alla predisposizione del soddisfacimento dei loro diversi interessi debba per forza non essere in grado di generare benefici economici all’impresa. Spesso, infatti, una più attenta gestione delle relazioni e delle aspettative degli attori coinvolti nell’operare quotidiano dell’azienda porta a risultati economici di gran lunga superiori a quelli di imprese che non sono state in grado di prevenire, rispondere e governare fattori esterni di cruciale importanza per il miglioramento delle proprie performances economico-finanziarie, specialmente nel lungo periodo (D. Wheeler, M. Sillanpää 1997, p.9).

Gli approcci agli stakeholders

Per comprendere al meglio i diversi risvolti della visione proposta da Freeman, si possono distinguere tre diverse prospettive di analisi sotto cui analizzare i principali contributi in letteratura concernenti la Teoria degli Stakeholder.

Innanzitutto, si presenta l’approccio cosiddetto *descrittivo* (o empirico). Questa prospettiva ha l’intenzione di studiare e descrivere le relazioni e i comportamenti dell’organizzazione economica, declinando i suoi risultati in un insieme di documenti e rapporti che raccolgano tutte le informazioni sui diversi gruppi di stakeholders (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 176). Donaldson e Preston (Donaldson, Preston 1995, p. 70) affermano, infatti, che: “for example, stakeholder theory has been used to describe (a) the nature of the firm, (b) the way managers

think about managing, (c) how board members think about the interests of corporate constituencies, and (d) how some corporations are actually managed”.

Al contrario, l'*approccio strumentale* a questa teoria ha l'intenzione di scoprire quei collegamenti virtuosi tra gestione delle relazioni con gli stakeholders e risultati economico-finanziari che, come accennato nei capitoli precedenti, possono risolversi in modelli di gestione capaci di sfruttare i “virtuous cycles” di cui scrivono anche Clark, Steckler, e Newell (op. cit. p.125). Appare evidente, però, che ciò possa ritenersi attuabile solamente in quelle aziende in cui le azioni e i processi volti a considerare gli interessi di tutti gli stakeholders vengano integrati e resi coerenti alle strategie imprenditoriali e ai fattori che esprimono il vantaggio competitivo delle imprese stesse (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 177). Risulta fondamentale ricercare un processo di decision-making, affinché tutti gli attori interessati all'operato aziendale vengano integrati nelle strategie dell'organizzazione. Si cerca, dunque, di ottenere benefici e valore sostenibile, fondamentali per soddisfare le pretese dei diversi stakeholders e per cercare di costruire una strategia d'impresa win-win.

Il terzo approccio, quello *normativo*, è considerato il fulcro della teoria proposta da Freeman, sin dalle sue prime formulazioni. L'intenzione di questa prospettiva non è puramente descrittiva, né esplicativa di relazioni causali, ma piuttosto focalizzata a ricercare atteggiamenti e linee guida che interpretino le considerazioni giuridiche, morali e filosofiche del management delle imprese. Con grande evidenza, dunque, si presenta una stretta connessione tra la gestione economica di un'azienda e alcune considerazioni etiche rilevanti. E' da notare come si voglia porre “l'inserimento dell'etica verso gli stakeholder dentro la ricerca degli equilibri aziendali e non come limite esterno, compiendo un passo in avanti tra etica e strategia aziendale che è una peculiarità della stakeholder theory rispetto alle altre teorie manageriali e d'impresa” (Rusconi 2014, pp.9-10). La Teoria della Separazione, la quale sottolinea una netta separazione tra l'agire economico e l'agire secondo principi morali, viene rigettata da Freeman e viene definita dallo stesso come “the separation fallacy” (Rusconi 2012, p.7). Grazie, tra i tanti, ai programmi NBA Cares (della NBA), One Team (Basketball Euroleague), o all'impegno delle squadre e dei giocatori della lega di hockey sul ghiaccio statunitense (NHL), per esempio, è possibile osservare come numerose squadre professionistiche di diversi sport abbiano da qualche anno cominciato a capire quanto sia fondamentale approcciarsi a tutti i propri interlocutori in maniera consapevole ed etica, evidenziando l'importanza dei singoli rapporti non solo come funzionali ad un aumento delle proprie entrate economiche, ma anche soltanto in quanto portatori di interessi validi in sé. Freeman ed Evan, infatti, proponendo una

nuova visione che esalta l'importanza del legame fiduciario tra i managers e i gruppi di stakeholders, si rifanno al contributo kantiano dell'importanza degli individui, i quali devono essere visti come fini in sé e non come mezzi subordinati ad altri fini (D'Orazio 2004, p.90; Langtry 1994, p.436). L'adozione della terza versione dell'Imperativo Categorico teorizzato da Kant permette di trattare gli stakeholders come soggetti morali titolari di diritti, le cui aspettative e pretese devono essere considerate all'interno della gestione aziendale.

Classificare gli stakeholders

Un'attenta analisi descrittiva, che identifichi tutte le relazioni poste in essere dall'impresa con i suoi interlocutori, è il punto di partenza fondamentale affinché il management sia in grado di mappare i diversi gruppi che l'azienda influenza o da cui può essere influenzata. Nondimeno, una volta evidenziati tutti i rapporti interni ed esterni instaurati dall'organizzazione, pare necessario procedere ad una selezione di quegli attori definiti più "rilevanti", cioè quelli fondamentali per la sopravvivenza dell'impresa. Vi sono alcuni gruppi, infatti, senza il cui contributo sarebbe impossibile portare avanti l'operato economico dell'azienda. Essi vengono definiti stakeholders in senso stretto (o primari). Gli stakeholders in senso ampio (o secondari) sono tutti quegli attori che hanno un interesse nell'azienda, ma senza cui essa può sopravvivere.

Per questo motivo, facendo riferimento al concetto di "stakeholder salience" proposto da Mitchell Agle e Wood nel 1997, è bene classificare i portatori di interesse di un'azienda, al fine di poter intraprendere efficaci strategie che tengano a mente il ruolo chiave giocato da questi attori. Prima di questi autori, già Donaldson e Preston avevano individuato nel potere e nella legittimità due attributi fondamentali che uno stakeholder deve possedere. Il contributo di Mitchell, Agle e Wood propone, oltre alle caratteristiche appena citate, di aggiungere anche il concetto di urgenza, andando così a determinare propriamente il significato di "stakeholder salience" (Rusconi 2014, pp. 9-10). Per porre ordine e dare priorità alle molteplici relazioni gestite da un'impresa, dunque, i managers sono chiamati a basarsi sui seguenti requisiti:

- *Potere*, cioè la capacità dello stakeholder di influenzare e condizionare l'operato dell'impresa;
- *Legittimità*, ovvero la fondatezza e la validità delle pretese che lo stakeholder avanza nei confronti dell'impresa;
- *Urgenza*, o anche il grado di impellenza con cui lo stakeholder richiede attenzione da parte dell'azienda.

Più uno stakeholder possiede queste caratteristiche, più per l'impresa sarà necessario assicurare una corretta gestione delle relazioni, in modo tale da non compromettere l'operato del core business aziendale e garantire un fondamentale apporto alla creazione di vantaggio competitivo nel mercato. Come accade per le tradizionali imprese economiche, anche nel mondo dello sport è richiesta una classificazione accurata degli stakeholders, in modo tale che i managers possano focalizzare l'attenzione in primis su quegli attori in grado di impattare significativamente sulla performance della squadra. Un esempio, sicuramente, possono essere gli atleti della squadra, i quali possiedono tutti e tre gli attributi elencati da Agle, Mitchell e Wood. Una corretta gestione dei rapporti con gli stessi, quindi, potrà evitare problemi o diatribe che altrimenti potrebbero compromettere l'operato aziendale (si veda, nei successivi capitoli, l'esempio del lock-out NBA).

A seconda degli attributi che uno stakeholder presenta, dunque, vi sono molteplici combinazioni che si possono presentare (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 174-176):

- Potere: *stakeholder dormiente*
- Legittimità: *stakeholder discrezionale*
- Urgenza: *stakeholder pressante*
- Potere e legittimità: *stakeholder dominante*
- Legittimità e urgenza: *stakeholder dipendente*
- Potere, urgenza e legittimità: *stakeholder completo*

Ovviamente, in letteratura si possono trovare numerose altre classificazioni degli attori che influenzano o sono influenzati dall'impresa. Per esempio, c'è chi li identifica in base all'atteggiamento (stakeholders amichevoli, avversari, non orientati, marginali), in base alla natura del rapporto che li unisce all'organizzazione economica (stakeholders contrattuali o stakeholders derivati/di opinione), o anche in base alla rilevanza specifica delle risorse che li legano all'impresa (stakeholders forti o stakeholders deboli) (Carnevale 2014, pp. 28-29).

Resta comunque da sottolineare che, qualsiasi sia la denominazione che viene data ai diversi stakeholders, non si potrà mai pretendere che essa li descriva in modo unico ed invariato. La classificazione, dipenderà, infatti, dalla sensibilità dei managers a particolari fattori chiave per la propria azienda, ma anche dal variare delle condizioni ambientali e delle relazioni tra stakeholders e impresa nel tempo.

Strategie sociali

Una volta individuati gli stakeholders dell'azienda e una volta comprese le loro aspettative e i

loro interessi, per accrescere il proprio vantaggio competitivo, è necessario integrare la strategia d'impresa con una più ampia strategia sociale. Quest'ultima, oltre al raggiungimento di soddisfacenti performances economico-finanziarie, è volta all'ottenimento di legittimazione e consenso da parte di coloro che si interfacciano con l'impresa stessa. Se un'azienda è capace di valorizzare i rapporti con i propri stakeholders, infatti, può ottenere un notevole impatto su diverse aree fondamentali nella gestione di un'organizzazione economica, come riduzione del rischio, elevata integrazione e innovazione, beneficio per la reputazione, nuove opportunità di sviluppo dell'azienda, grazie al network instaurato con i propri clienti, fornitori, gruppi di interesse. (D'Orazio 2004, p. 96-97).

Come si è accennato, legittimazione e consenso possono essere interpretati come due obiettivi di carattere non economico e di fondamentale importanza per la crescita e lo sviluppo di un'impresa. E' bene, dunque, capire come interfacciarsi con i diversi portatori di interesse che gravitano attorno all'azienda e quale strategia definire per poter sfruttare appieno le proprie risorse e capacità.

Una prima possibilità, come analizzato da A.B. Carroll, viene chiamata *strategia reattiva*. In questo caso l'azienda non programma in precedenza piani d'azione per il coinvolgimento e l'inclusione degli stakeholders nelle proprie linee d'azione, ma sono presenti comunque processi strutturati che, in caso di bisogno, svilupperanno strategie apposite in risposta a situazioni di crisi ed emergenza temporanee. Quando si parla di *strategia difensiva*, invece, si intende ricomprendere nell'analisi quelle strategie che puntano a minimizzare i possibili danni che un evento improvviso e destabilizzante potrebbe causare al business dell'azienda. Ciò spesso accade quando è impossibile influenzare preventivamente le azioni di quegli attori più determinanti per la sopravvivenza aziendale. Adottare una *strategia accomodante*, al contrario, implica porre attenzione a tutte quelle variabili che potrebbero essere in grado di condurre a situazioni critiche e conflittuali, al fine di neutralizzare ogni eventuale situazione potenzialmente negativa (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 180).

Rimane, infine, la cosiddetta *strategia proattiva*. Decidere di adottare questo tipo di strategia significa aver assimilato nella propria cultura aziendale, all'interno di tutti i processi e di tutte le attività messe in atto dall'impresa, l'importanza di una gestione corretta e quanto più possibile integrata con le aspettative di tutti gli interlocutori dell'organizzazione. L'attenzione a mantenere strette e solide relazioni con gli stakeholders, dunque, si rifletterà in tutto l'operato aziendale, la cui cultura, appunto sarà permeata dal concetto di consapevolezza sociale. Questa integrazione degli obiettivi di legittimazione e consenso ricercati dall'impresa potrebbe es-

sere il fulcro di uno sviluppo sostenibile, che non guarda più in maniera separata alla massimizzazione del valore per gli azionisti e al soddisfacimento degli interessi degli stakeholders, ma che cerca di risolvere questa dicotomia in una tensione positiva, suscettibile di raggiungere e creare opportunità nuove di sostenibilità sociale, ambientale ed economica (Clark, Steckler, e Newell, p.132).

Capitolo 4

Corporate Social Responsibility

A seguito del fiorire della letteratura concernente la Teoria degli stakeholder proposta da Freeman e a seguito di numerosi casi di iniquità comportamentale all'interno di aziende la cui importanza era riconosciuta a livello mondiale, negli ultimi anni si è andato delineando un nuovo concetto a cui si fa riferimento con il termine di Corporate Social Responsibility (in italiano, Responsabilità Sociale d'Impresa). Nel dibattito che vede contrapporsi la tradizionale visione improntata alla cura degli interessi dei soli stockholders contro la più attenta e comprensiva soluzione proposta da Freeman ed altri autori a partire dagli anni Ottanta, si inserisce, dunque, una nuova prospettiva di governo aziendale sempre più orientata ad enfatizzare il necessario recupero di una componente etica all'interno dell'operato dell'impresa. L'intenzione è quella di coniugare al contempo la capacità di creare valore e risultati soddisfacenti per gli azionisti con l'abilità di mettere in pratica un agire consapevole e trasparente nella gestione dell'azienda, valorizzando le relazioni con gli stakeholders e gettando le basi per un consenso sociale solido e duraturo (Salvioni 2003, p.48).

Numerosi contributi sono stati apportati anche nella letteratura economica italiana, il cui sviluppo può essere ricondotto alle prospettive interpretative neo-classiche e neo-contrattualiste (Sacco, Viviani 2008, p.317). Ognuna di esse si riconduce a differenti teorie giustificative dell'esistenza di un'azienda e per questo motivo evidenzia diverse sfaccettature del concetto di CSR. E' necessario, dunque, porsi le seguenti domande: 1) Quali siano le finalità sociali di un'azienda? e 2) Come individuare gli incentivi all'implementazione di attività che si riconducono alla responsabilità Sociale d'Impresa?

La prima visione, quella neo-classica, sottolinea che l'obiettivo fondamentale dell'impresa è la sola ricerca del profitto, evidenziando una prospettiva utilitarista della funzione sociale. I managers non debbono fare altro che gestire le risorse disponibili in modo tale da soddisfare le aspettative della proprietà, fungendo quindi da agenti per conto di coloro che hanno messo a disposizione il capitale di rischio per l'impresa. Essendo legati da uno stretto rapporto fiduciario con gli stockholders, qualora i managers decidessero di intraprendere azioni socialmente responsabili e moralmente apprezzabili, genererebbero costi maggiori nella gestione dell'organizzazione e si verrebbe a generare sugli azionisti una sorta di tassazione aggiuntiva inaspettata e non voluta (Sacconi 1991, pp.243-246; Sacco, Viviani 2008, p.323). Come descritto da Milton Friedman, l'impegno di coloro che gestiscono l'azienda è quello di creare profitto "subject to law and ethical custom" (Stieb 2009, p. 410), ma non vincolandosi a tutte

le aspettative e le pretese che i diversi stakeholders di un'impresa possono avanzare. Massimizzare il profitto è, dunque, "un obiettivo eticamente fondato in quanto il profitto è un indicatore sintetico di efficienza allocativa" (Sacco, Viviani 2008, p.324). È limitante, dunque, osservare la CRS sotto la luce della prospettiva neo-classica, poiché che essa si scontra sul piano pratico con la redazione della contabilità sociale, la quale dovrebbe tener conto e condividere gli interessi di tutti gli stakeholders, ma in questo caso viene ostacolata dal fatto che non avrebbe senso creare un resoconto dell'azione collettiva con gli stakeholders, se il solo fine dell'impresa è massimizzare il risultato economico.

La proposta neo-contrattualista, invece, guarda alla CRS come un modello volto a sottolineare come i managers debbano rispondere dei propri obblighi fiduciari sia nei confronti degli azionisti, sia nei confronti dei molteplici portatori di interesse nelle attività dell'azienda. In questo caso si evidenzia una prospettiva che guarda all'etica del contrattualismo reale, definendo la Responsabilità Sociale d'Impresa come un "meccanismo di governance che promuova il rispetto di un contratto sociale ipotetico in cui vengono stabilite le allocazioni di diritti e doveri di tutti gli stakeholders" (Sacco, Viviani 2008, p.327). Questo contratto equo impone a coloro che gestiscono l'azienda il rispetto di una gerarchia che li vincola ai diversi gruppi portatori di interesse e al contempo alla proprietà dell'impresa. Per applicare azioni di CRS, dunque, è necessario ricercare un'organizzazione efficiente dell'impresa in situazione contrattuale incompleta e non esplicitamente definita in tutte le sue parti. Purtroppo la prospettiva neo-contrattualista è focalizzata sull'aspetto normativo della questione, dando poco spazio alla descrizione del fenomeno studiato. Un ulteriore limite può essere visto nella definizione del contratto sociale equo, che non tiene in conto attori che di fatto non sono in grado di influenzarlo (ad esempio le generazioni future).

Il contributo della Teoria degli Stakeholders ha portato, dunque, ad un'evoluzione delle attività di governo e gestione delle imprese, influenzando al contempo la diffusione di un recupero dei valori di trasparenza dei comportamenti, il cambiamento di codici e regole che orientano la governance aziendale, il fiorire di relazioni improntate al soddisfacimento delle aspettative di tutti gli attori coinvolti (Salvioni 2003, p.48). Ci si è accorti, infatti, come un attento coinvolgimento dei diversi interessi in gioco possa condurre, specialmente nel lungo periodo, ad una responsabilità sociale suscettibile di generare risultati positivi anche dal punto di vista della performance economico-finanziaria. Appare evidente, infatti, che l'adozione di una prospettiva orientata al soddisfacimento delle pretese degli stakeholders possa essere in grado di consolidare le condizioni chiave per uno sviluppo durevole e sostenibile dell'impresa. All'in-

terno dei meccanismi di un'azienda intenzionata ad abbracciare l'adozione della CRS, dunque, vengono implementati diversi strumenti di gestione e controllo al fine di farsi carico in modo corretto delle responsabilità che l'impresa ha nei confronti di tutti i suoi interlocutori. Per esempio, vengono adottati codici di condotta etici che mirano a regolare il comportamento di tutti coloro che sono coinvolti nell'attività aziendale. Inoltre, è possibile che un'impresa scelga di conformarsi volontariamente a regolamenti e linee guida proposti da attori istituzionali o privati (ottenendo certificazioni *labels* sociali ed ambientali); in aggiunta, sempre più spesso vengono redatti bilanci sociali e numerose aziende decidono di quotare le proprie azioni presso indici socialmente responsabili (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, p. 183).

Anche per l'adozione di pratiche di CRS è possibile distinguere due distinti atteggiamenti. Quello reattivo indica una predominante tendenza a mettere in atto azioni di responsabilità sociale solo dopo e come conseguenza di eventi critici che potrebbero destabilizzare l'operato aziendale. Chi adotta, invece, soluzioni proattive per mediare la dicotomia tra business e benessere sociale ritiene che sia necessario declinare obiettivi non economici già direttamente all'interno della strategia imprenditoriale dell'azienda stessa. La decisione di intraprendere attività di Corporate Social Responsibility, dunque, può essere vista come una componente essenziale ed integrata del business aziendale ed è possibile che "it should be considered as a form of strategic investment. Even when it is not directly tied to a product feature or production process, CSR can be viewed as a form of reputation building or maintenance" (McWilliams, Siegel, Wright 2005, p. 7). Con uno sguardo al rispetto degli interessi sociali e, contemporaneamente, con attenzione alla ricerca di un vantaggio competitivo durevole, questa visione promuove l'avvicinamento tra due approcci da sempre considerati opposti, proponendo quindi un'opportuna integrazione che, sulla carta, sembra particolarmente appetibile. In letteratura, tuttavia, è riconosciuto che talvolta da parte degli autori non vengono forniti specifici strumenti per la corretta applicazione delle linee guida avanzate dalla CSR, limitando così la portata effettiva di questa proposta, che vorrebbe presentarsi come un insieme di meccanismi e disposizioni da seguire per una buona gestione d'impresa.

Triple Bottom Line

A questo punto si ritiene necessario proporre il concetto di Triple Bottom Line (TBL), ovvero l'idea che sia importante considerare al contempo "people, planet and profit". Questo significa che guardare solamente alla "bottom line" del risultato economico di periodo può disorientare la prospettiva del management, sempre più chiamato a rispondere di problematiche sociali ed ambientali correlate all'operato dell'impresa. Al contrario, ricomprendere nell'analisi i di-

versi obiettivi non-economici può portare ad un significativo impatto anche sulla stessa performance economica dell'impresa, andando ad influenzare significativamente un abbassamento dei costi di produzione e del rischio di impresa, l'aumento della soddisfazione dei clienti, l'innovazione e la riduzione degli investimenti necessari (Slack, Brandon-Jones, Johnston 2013, pp. 39-41).

All'interno del mondo dello sport, le squadre NBA, come si è visto, possono essere considerate tra le più attente a tutti e tre gli aspetti che caratterizzano la TBL. Oltre alle intenzioni di sviluppo economico che i proprietari delle franchigie ovviamente hanno in mente, con il programma NBA Cares a cui esse hanno aderito si evidenzia lo sviluppo di obiettivi volti sia al benessere sociale della comunità con cui le squadre si relazionano (si vedano i programmi NBA Fit), sia allo sviluppo e alla cura dell'ambiente (per esempio, allo Staples Center, palazzetto sede delle squadre di Los Angeles, sono stati installati 1727 pannelli solari in grado di fornire più del 20% dell'energia di cui necessita l'edificio).

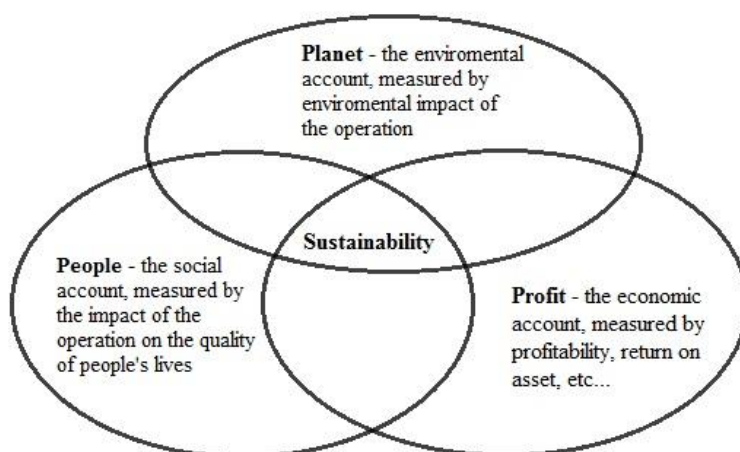


Immagine riadattata da Slack, Brandon-Jones, Johnston 2013 p.40

Tuttavia, dal punto di vista quantitativo non è facile calcolare l'apporto dell'adozione del concetto di triple bottom line, poiché, come già evidenziato nell'analisi della Teoria degli Stakeholder, le prospettive che cercano di ricomprendere nella massimizzazione del valore aziendale più di un solo obiettivo, difficilmente portano al risultato sperato (Jensen 2001, pp. 10).

In conclusione, la Teoria degli Stakeholder e i concetti affini di Corporate Social Responsibility e di Triple Bottom Line aspirano all'adozione di strategie aziendali volte al coinvolgimento di tutti quanti gli interlocutori che interagiscono con l'azienda. L'accento, dunque, viene posto su una gestione sostenibile e consapevole da parte del management dell'impresa,

che dovrebbe concentrare i propri sforzi nel provare ad implementare piani d'azione che possano integrare la performance economico-finanziaria con la responsabilità socio-ambientale di cui tutte le organizzazioni dovrebbero farsi carico. In una parte della letteratura, però, rimane il dubbio se sia davvero possibile coniugare queste questioni fondamentali, per esempio osservando i casi pratici di ristrutturazione, internazionalizzazione o delocalizzazione che alcune imprese hanno posto in essere. Nel seguente capitolo troveremo evidenza di questa difficoltà anche nell'universo delle franchigie professionistiche di pallacanestro negli Stati Uniti. Come si vedrà più approfonditamente poi, per esempio, spesso è capitato che si decidesse di spostare una squadra NBA da una città all'altra degli U.S.A. per ragioni prettamente economiche, andando così ad impattare negativamente sull'insieme di stakeholders legati alla precedente sede, i quali si trovarono in difficoltà a causa del “buco nero” che la relocation della franchigia aveva comportato (riduzione posti di lavoro, azzeramento merchandising, impatto sui media). Bilanciare performances finanziarie e performances etico-sociali non è mai facile, ma il tentativo di avvicinare queste due realtà sembra aver assunto un ruolo rilevante nella maggior parte delle strategie aziendali, facendo ben sperare per eventuali risultati futuri (Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012, pp. 186-187).

Nella seguente tabella verranno raccolte le domande chiave che serviranno poi per l'analisi di quale sia il comportamento delle franchigie NBA rispetto ai concetti esposti dalla Teoria degli Stakeholder. Grazie ad esempi pratici, si andrà ad osservare, per esempio, se le squadre siano in grado di sviluppare ed integrare all'interno della propria strategia aziendale le relazioni con i diversi attori con cui si interfacciano, quali siano gli stakeholders, se sia stata adottata dal management una visione che si focalizzi sul concetto di TBL.

<i>L'impresa sta adottando una visione che si focalizza sugli stockholders?</i>	E' necessario comprendere se l'azienda si stia focalizzando soltanto sul soddisfacimento degli interessi degli stockholders, ovvero sulla massimizzazione di valore per gli azionisti.
<i>L'impresa massimizza una sola funzione obiettivo?</i>	Jensen afferma che per l'impresa è impossibile massimizzare più di una funzione obiettivo. Secondo lui è necessario concentrare la propria attenzione solo sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, poiché i managers devono rispondere solo ad essi.
<i>Viene adottata una visione di impresa come insieme chiuso o la si considera avere uno scambio con tutti gli attori del mercato, che sono in grado di influenzare ed essere influenzati dall'operare aziendale?</i>	E' importante capire se esiste un passaggio dalla visione di azienda come insieme trasformante input-output ad una più ampia visione di impresa intesa come sistema, anche in grado di influenzare la struttura del mercato in cui opera.
<i>Viene adottata una visione rivolta agli stakeholders?</i>	E' bene capire se l'impresa voglia integrare all'interno della propria strategia aziendale una visione improntata al soddisfacimento non solo degli azionisti, ma di tutti coloro che ripongono un interesse nelle attività aziendali
<i>Quali sono gli stakeholder dell'azienda in questione?</i>	Sembra di fondamentale importanza che un'azienda sia consapevole di tutte le relazioni che intrattiene con i diversi attori,

	<p>poiché dimenticarne anche una sola potrebbe compromettere la stabilità delle sue attività, non essendo stata in grado di riconoscere e prevenire eventuali fonti di criticità.</p>
<p><i>Ci sono stakeholders che l'impresa deve considerare primari?</i></p>	<p>Capire quali sono gli stakeholders da cui l'azienda dipende in maniera più consistente risulta cruciale per poter gestire al meglio i rapporti che richiedono una maggiore attenzione, al fine anche di focalizzarsi principalmente sugli attori che sono più in grado di influenzare e condizionare l'operato aziendale.</p>
<p><i>In base al concetto di stakeholder salience è possibile individuare i diversi tipi di stakeholders dell'azienda?</i></p>	<p>Per garantire una buona gestione delle relazioni, è d'aiuto classificare i diversi portatori di interesse al fine di porre l'accento su coloro che, per esempio, richiedono immediata attenzione, essendo le loro richieste urgenti, legittime o in grado di influenzare in maniera rilevante l'operato aziendale.</p>
<p><i>Se l'impresa sta adottando la visione proposta da Freeman, quale tipo di approccio sta scegliendo?</i></p>	<p>Per comprendere come l'azienda voglia rapportarsi agli stakeholders, è bene sapere se stia solamente descrivendo le sue relazioni con essi, se voglia usare quelle relazioni per generare valore o se stia solamente tenendo conto delle loro pretese poiché è giusto che sia così.</p>
<p><i>E' presente l'idea che non si debbano scindere etica e business? Viene rigettata la Teoria della Separazione?</i></p>	<p>Di fondamentale importanza per le aziende è unire agire etico e agire imprenditoriale, in una visione che consideri gli stakeholders come portatori di interessi rilevanti.</p>
<p><i>Quale tipo di strategia utilizza l'azienda per gestire i suoi rapporti con gli stakeholders?</i></p>	<p>E' necessario sapere se l'organizzazione si interfaccia con gli stakeholder, dopo che</p>

	<p>eventuali problemi sono sorti o se abbia preferito integrare nella sua strategia e cultura aziendale l'idea che tutte le relazioni contino e per questo sia necessario gestirle al meglio, coniugandole con i propri obiettivi strategici.</p>
<p><i>L'impresa sta adottando i principi guida della CRS?</i></p>	<p>L'azienda deve essere consapevole del suo ruolo sociale, provando ad implementare attività che conducano ad un business responsabile, al fine di inserirsi al meglio nella comunità. In questo modo potrebbe essere in grado di migliorare la comunità stessa e, al contempo, da essa trarre reciproci benefici.</p>
<p><i>Viene adottata l'idea di TBL?</i></p>	<p>Una gestione che implementi azioni attente al possibile impatto socio-ambientale, oltre che economico, dell'azienda è meritevole di attenzione, poiché in grado di andare a migliorare le condizioni dell'ambiente e della comunità con cui l'organizzazione si interfaccia.</p>
<p><i>L'azienda è in grado, dunque, di coniugare performance economica e performance sostenibile?</i></p>	<p>Capire se sia possibile unire l'aspetto finanziario e sociale è rilevante, in quanto, specialmente, può essere considerato un vantaggio competitivo e sostenibile, in grado nel lungo periodo di generare valore per tutti gli interlocutori dell'azienda e per l'azienda stessa.</p>

Capitolo 5

In apertura di questo capitolo, che si occuperà del caso delle franchigie NBA, è bene evidenziare come l'universo dello sport professionistico da parecchi anni abbia cominciato a rivestire un ruolo rilevante anche all'interno della sfera economica, assumendo le caratteristiche di un vero e proprio business, capace di impattare in modo significativo su numerose variabili socio-economiche della comunità. Da puro e semplice entertainment si è trasformato in un affare da miliardi di dollari, talvolta ponendo in secondo piano il risultato sportivo a beneficio di sorprendenti ritorni finanziari. La squadra professionistica può essere considerata una vera e propria organizzazione economica, con le sue personali strategie aziendali e con l'obiettivo di massimizzare il profitto, alla stregua, di una qualsiasi impresa tradizionale. Lo spettacolo sportivo viene ovviamente visto come il core business dell'azienda, la quale contemporaneamente può essere capace di sviluppare attorno ad esso un'ampia serie di attività secondarie e laterali, suscettibili di rafforzare al meglio la strategia d'impresa.

Quando si parla di business dello sport, il punto di riferimento più importante è lo sport professionistico statunitense, che, grazie alle quattro grandi Leghe (NFL, MBL, NBA e NHL), può essere considerato come la massima realizzazione dell'unione tra prestazione sportiva e prestazione economico-finanziaria. Questo, probabilmente, è dovuto anche ad un sistema di competizione strutturalmente diverso da quello dei campionati sportivi europei, dove, diversamente dagli USA, vi è un sistema di qualificazioni e retrocessioni che aggiunge una addizionale fonte di stress gestionale all'implementazione di strategie aziendali volte alla massimizzazione del valore della squadra. Al contrario, invece, si può ritenere che le squadre statunitensi, facendo parte di un sistema di franchigie a numero limitato, senza pericolo di retrocessione in un campionato minore, siano meno concentrate sul risultato sportivo. Capita spesso, infatti, che squadre non posizionate nelle zone alte della classifica del campionato siano tuttavia tra quelle con il valore economico più alto, come accade, per esempio, alla squadra di pallacanestro dei New York Knicks (Forbes, 2016). Si nota, quindi, la capacità di coinvolgere i propri supporters e i propri clienti con strategie d'impresa incentrate sul proprio core business, ma che al contempo non perdono di vista l'importanza di creare consenso, sentimento di appartenenza e valore anche in altri modi. Uno tra tutti, la capacità di sviluppare un importante network di relazioni con i propri stakeholders, che permetta di costruire le basi per una solida struttura d'impresa.

La successiva analisi, dunque, si focalizzerà sulla cruciale importanza dell'insieme di rela-

zioni che una squadra professionistica deve mantenere con tutti i suoi interlocutori. In particolare si vedrà il caso delle franchigie NBA, provando a capire come il ruolo giocato dalle stesse nell'economia del Paese e del mondo trovi una base di fondamentale importanza nell'ampio intreccio di relazioni ed interessi appartenenti ai diversi attori con cui esse si interfacciano.

Nella storia della NBA è possibile individuare squadre che, seguendo appieno l'idea classica della massimizzazione del valore per gli azionisti, hanno implementato strategie rivolte soltanto alla cura degli interessi economici o personali degli shareholders. Partendo da alcuni casi di relocation (ovvero, delocalizzazione della squadra da una città ad un'altra), è possibile osservare come molte volte il management delle franchigie non abbia minimamente tenuto conto del vuoto, economico e socio-emotivo, che la squadra ha lasciato nella comunità da cui si è allontanata. Tra le più evidenti cause che spingono ad una decisione di ricollocamento della franchigia vi sono le preferenze personali della proprietà (esempi sono i Philadelphia Warriors, diventati i San Francisco Warriors nel 1962, o anche i Seattle Supersonics cambiati in Oklahoma City Thunders nel 2008, etc...), la ricerca di bacini di utenza più ampi e solidi (i San Diego Clippers si spostarono a Los Angeles), la possibilità di miglioramento economico. Ad esempio, durante la stagione 2001-02, i Vancouver Grizzlies decisero di spostare la franchigia dalla città canadese in cui risiedeva da anni ad una meta finanziariamente più adatta. La scelta, oltre che dal cambio di proprietà della squadra, fu spinta dalla recente svalutazione del dollaro canadese (le entrate erano raccolte in valuta locale, ma i giocatori e lo staff erano pagati in dollari americani) e dall'aumento delle tasse provinciali che gravavano sulle attività della zona. Tra le possibili città in cui sistemarsi fu la città di Memphis ad essere scelta come nuova casa della franchigia, ora chiamata appunto Memphis Grizzlies (Rascher, Daniel 2004, p 289). In questo caso non sono state prese in considerazione le aspettative della città e della comunità in cui i Grizzlies risiedevano, preferendo focalizzare l'attenzione soltanto sulla performance finanziaria che essi erano in grado di generare. Allo stesso modo, negli anni precedenti, vi furono casi simili nella lega NHL, quando la squadra di hockey sul ghiaccio dei Quebec Nordiques prese una decisione simile, muovendosi in Colorado.

Uno degli esempi più chiari che possono evidenziare il motivo per cui una franchigia NBA debba essere vista come un sistema aperto e in grado di influenzare l'ambiente circostante, sono i dati riportati dall'Oklahoma City Chamber of Commerce, la quale ha segnalato che ogni partita della squadra della città è in grado di generare 1.3 milioni di dollari per l'economia locale. Per questo motivo, qualora qualche partita non venga giocata, come è accaduto durante la stagione 2011-12 a causa del lock-out, l'influenza economica che la squadra ha sulla comunità diventa significativa. Poiché sono state 41 le partite di regular season che la

squadra avrebbe dovuto giocare in casa, si stima una perdita per la comunità locale di 53,3 milioni di dollari in tre mesi.

Certamente l'influenza di una squadra di pallacanestro NBA non è solo economica. L'impatto può anche essere di tipo ambientale o sociale: si vedano, infatti, le già citate iniziative implementate dai Los Angeles Lakers o, anche, le attività rivolte all'educazione dei minori e alla salute della comunità.

Passare da una visione di azienda come sistema chiuso ad una concezione sistemica significa intendere l'impresa come l'insieme di relazioni e rapporti che essa sviluppa con tutti i suoi interlocutori, andando a soddisfare le loro diverse aspettative. Per semplificare la gestione aziendale è bene che le società sportive, così come le imprese tradizionali, individuino quegli stakeholders da cui l'operato della squadra dipende in maniera rilevante e le migliori strategie per relazionarsi ad essi. Nel caso della franchigia NBA, oltre alla proprietà, si possono individuare:

- atleti (stakeholder completo): la loro rilevanza è talmente alta che è necessario saper gestire in modo corretto anche i loro interessi e le loro pretese. Un esempio dimostrativo dell'importanza dei giocatori è il caso del lock-out NBA, che può essere visto come un sciopero da parte degli atleti, entrati in conflitto con le franchigie e con la Lega stessa. Questa situazione porta alla sospensione delle partite del campionato fino a che non si viene a trovare una soluzione che possa soddisfare entrambe le parti. L'ultimo lock-out è avvenuto durante l'inizio della stagione sportiva 2011-12. La volontà delle società e della Lega era quella di ridimensionare il salary-cap stabilito e di modificare la redistribuzione dei basketball related income (BRI), il 57% dei quali fino ad allora spettava ai giocatori. Inizialmente la proposta era quella di portare la divisione dei BRI ad un 61/39 a favore delle società e della Lega, andando a ridurre del 18% l'accordo che fino ad allora era in essere con gli atleti (Forbes, 2011). Dopo una disputa cominciata nell'estate 2011 e finita nel dicembre dello stesso anno, si è giunti ad un accordo che ha previsto una distribuzione dei BRI pari a 50/50 (stagione 2011-12) e 49/51 per gli anni successivi. Con il termine del lock-out, il campionato ha ripreso la sua corsa a partire da dicembre 2011, andando tuttavia a perdere nel complesso più di cento partite di regular-season. In questo caso, la strategia che è stata adottata per risolvere la controversia con gli atleti si può considerare di tipo difensivo, poiché si è cercato di minimizzare i danni e le conseguenze del lock-out una volta che lo stesso era stato messo in atto.

- Lega NBA (stakeholder completo): la struttura che caratterizza il campionato NBA, così come quelli degli altri tre principali sport statunitensi, è quella di un cartello. In questo modo, la competitività è limitata, poiché sono la Lega e le stesse squadre e ad avere il controllo su

quali e quante nuove franchigie possono operare sul mercato. A capo della NBA vi è un Commissioner, attualmente Adam Silver, il quale, assieme ai proprietari delle franchigie, detta le regole che tutti sono tenuti a seguire. Per questo motivo, è di cruciale importanza per il management di una squadra relazionarsi in modo corretto con le aspettative e le pretese che la Lega può avanzare. La NBA, dunque, può essere vista come uno stakeholder primario, senza cui il business della franchigia cesserebbe di esistere. Per questo motivo, coloro che gestiscono le squadre sono chiamati a reagire prontamente agli input provenienti dal Commissioner, al fine di evitare il sorgere di problematicità e criticità all'interno dell'operare della propria franchigia. Per esempio, infatti, nell'aprile del 2014 è sorto un caso eclatante di razzismo all'interno della squadra dei Los Angeles Clippers, quando Donald Sterling, il proprietario della franchigia, ha intimato alla sua fidanzata: "You can sleep with [black people]. You can bring them in, you can do whatever you want. The little I ask you is not to promote it on that ... and not to bring them to my games". Di qui, evidentemente, si sono scatenate le reazioni di tutto il mondo della pallacanestro, condannando in modo unanime l'incresciosa affermazione di Sterling. Le pressioni dell'opinione pubblica e quelle del Commissioner Adam Silver e del Board of Governors della Lega hanno portato all'immediato allontanamento di Sterling da qualunque attività legata alla NBA, per poi culminare ad agosto del 2014 in una cessione dell'intera squadra ad un nuovo proprietario, Steve Ballmer. In questo caso particolare, la franchigia ha dovuto fronteggiare una criticità imprevista ed improvvisa, interfacciandosi con i propri stakeholders soltanto grazie ad una strategia di tipo difensivo.

- i tifosi (stakeholder legittimo): nel mondo dello sport, tutte le organizzazioni hanno un gruppo di affezionati che si identificano empaticamente con la storia, i valori e con ciò che per loro la squadra rappresenta. I tifosi, ovviamente, sono tra gli attori più importanti con cui il management di una organizzazione sportiva deve saper relazionarsi correttamente, poiché creare il consenso di una solida fan-base è un passo chiave per aggiungere valore stabile e sostenibile nel tempo per l'organizzazione. Come accade per la squadra dei New York, per esempio, spesso e volentieri l'andamento delle performances sportive non è necessariamente sintomatico dell'impatto economico ed emozionale che un team è in grado di suscitare. La franchigia di New York è confinata da parecchio nelle zone basse della classifica, ma da ben più di cinque anni si trova in cima alla lista delle franchigie più profittevoli. Tra i motivi principali di questo successo, si contano contratti con le televisioni, gli incassi ottenuti con la vendita dei biglietti (quest'anno i Knicks hanno registrato le più alte entrate tra tutte le squadre della Lega per i premium-seats, raggiungendo quasi i \$90 milioni), e una solidissima fan-base, legata anche alla storia della franchigia e alla sua capacità di essersi trasformata, nel tempo, in

un brand riconosciuto ovunque nel mondo (intangible assets). Sotto questo punto di vista, le franchigie NBA sono, al pari delle altre leghe sportive statunitensi, tra le migliori al mondo nell'essere riuscite a creare brand unici, capaci di coinvolgere numeri straordinari di tifosi, sia all'interno degli Stati Uniti, sia nel resto del mondo (grazie, per esempio, a programmi come Basketball Without Borders). La strategia adottata dalle squadre è una strategia proattiva, intenzionata ad integrare gli interessi dei tifosi all'interno della propria strategia aziendale.

L'utilizzo dei social networks e l'organizzazione di eventi in cui i supporters hanno la possibilità di incontrare di persona gli atleti sono due dei modi più evidenti con cui le franchigie cercano di consolidare la propria fan-base.

- clienti (stakeholder dominante): poiché il mondo dello sport professionistico può essere considerato un vero e proprio business, un ruolo chiave per le attività della franchigia è giocato da coloro che usufruiscono dei servizi offerti dalla stessa, ovvero i clienti. Il core business delle squadre NBA è rappresentato dalle partite di campionato, ed è grazie alla vendita dei biglietti che vengono realizzate gran parte delle entrate di una organizzazione sportiva. Certamente, meglio una squadra si classifica al termine della regular-season, più partite giocherà ai play-offs, e quindi più biglietti sarà in grado di vendere. Tuttavia, le entrate collegate al ticketing riguardano non solo le quantità vendute, ma anche il tipo di servizi offerti, come, i premium seats (i New York Knicks sono la squadra che è maggiormente in grado di offrire questo tipo di servizio, avendo generato 90 milioni di dollari in una stagione solo grazie a questo servizio) o partite considerate speciali. Ad esempio, l'ultima partita della carriera di Kobe Bryant, il 14 aprile scorso, oltre ad essere sold-out, ha registrato un aumento dei prezzi medi dei biglietti, arrivando a toccare il 500% in più delle altre partite di campionato dei Los Angeles Lakers.

I clienti, inoltre, quando assistono ad un match NBA, usufruiscono di tutti quei servizi accessori all'esterno e all'interno dell'arena, quali, per esempio, i servizi di ristorazione e il merchandising. Il merchandising legato alle singole franchigie ha una fondamentale importanza economica per le squadre, ed è capace di crescere ogni anno, come si può notare dall'aumento registrato a dicembre 2015 delle vendite tramite il sito ufficiale NBAStore.com. In questo caso, dunque, l'approccio agli stakeholders adottato dalle franchigie è di tipo strumentale, ossia vengono ricercati quei circoli virtuosi suscettibili di soddisfare le aspettative della controparte e, al contempo, di generare valore economico per la squadra. La strategia implementata è di tipo proattivo, in quanto all'interno della stessa cultura aziendale gli interessi e le pretese dei clienti vengono considerate prioritarie.

- comunità locale (stakeholder dipendente): essere consapevoli dell'importanza che la propria franchigia riveste all'interno della comunità locale è un primo passo per i managers delle

squadre verso un'attenta gestione dei rapporti e delle aspettative che la società ha nei confronti dell'organizzazione. Una franchigia NBA, infatti, è in grado di incidere significativamente sull'economia locale e, al contempo, vista l'importanza dello sport come veicolo per l'integrazione e la crescita sociale, è capace di impattare su altri aspetti socio-ambientali della comunità con cui si interfaccia. Dal punto di vista dell'impatto finanziario, vi è l'esempio, già citato in precedenza, dei dati forniti dall'Oklahoma City Chamber of Commerce a proposito dell'importanza economica di una singola partita giocata dai Thunders sulla comunità locale. Allo stesso modo, per esempio, i Memphis Grizzlies sono in grado di generare 223 milioni di dollari in un anno nella regione in cui operano. Dal punto di vista socio-ambientale, inoltre, le franchigie hanno cominciato da anni a creare programmi rivolti a migliorare il benessere della comunità locale, prima individualmente (Chicago Bulls e i Phoenix Suns), e a partire dal 2005 sotto la guida della Lega, grazie alle iniziative afferenti al programma NBA Cares. Un esempio è la squadra dei Golden State Warriors, che grazie all'iniziativa "Go Green" cerca di ridurre lo spreco dell'acqua all'interno della regione del fiume Sacramento, al fine di aiutare a limitare il problema dell'aridità in alcune aree limitrofe. L'approccio in questo caso è di tipo normativo, poiché la società viene vista come uno stakeholder portatore di diritti ed interessi che devono essere soddisfatti per la loro importanza in sé, e non come mezzo per ottenere performances economico-finanziarie superiori. Oltre agli esempi riportati poco sopra, quando si discute dei rapporti delle franchigie con la comunità locale, si può evidenziare come la squadra più attenta ad implementare attività volontarie socialmente apprezzabili è la franchigia dei Portland Trail Blazers. Già dal 2007 la squadra ha deciso di organizzare partite denominate "Green Awareness Games", con l'intenzione di focalizzare l'attenzione del pubblico su uno sviluppo ambientale sostenibile. Nella tabella sottostante sono elencati i temi che sono stati discussi e gli obiettivi proposti dalla franchigia durante cinque partite della stagione sportiva in corso.

Date	Opponent	Category	Efforts in Sustainability	Goals for 2025
12/3	Indiana	Energy	Since 2008, we have cut our energy use per event in half and we currently offset all of the energy we use.	Reduce arena's energy use by an additional 20% and offset all energy used
1/4	Memphis	Waste	We currently divert 79% of facility waste from landfill and we are shooting for 100%.	Be a zero waste facility
2/4	Toronto	Food	We conscientiously source, prepare, serve, and dispose of our food, with 26% of our food sourced locally, more than 70% of our beer crafted locally, and 6,900 pounds of food recovered after events for people in need.	Have all food in the arena be local, organic and/or sustainable
3/8	Washington	Water	Since 2008 we have reduced our water use 29% with a long term goal of offsetting all of our unavoidable water use.	Reduce arena's water use by an additional 10% and offset all of the water used
4/6	Okla. City	Transportation	Currently, 35% of Trail Blazers fans travel to the game by public transportation, walking or biking, and we're encouraging more fans to shift gears towards sustainable transportation.	Half of fans to travel to events via public transportation, bike, or EV, and offset all of our carbon emissions

Immagine da www.trailblazers.com/live

Inoltre, la squadra ha assunto un consulente al fine di affrontare il tema del proprio carbon footprint, grazie anche ad un'analisi delle emissioni di gas serra prodotte dalle attività legate alla squadra. L'ottenimento di certificati ecologici anche per la propria arena (tra cui il certificato LEED, Leadership in Energy & Environmental Design) dimostra l'interesse volontario della franchigia ad implementare strategie "green". La risposta dei tifosi e dei clienti è stata pienamente positiva, per esempio anche all'iniziativa che proponeva di raggiungere in bici l'arena di gioco (si è passati da 20 biciclette del primo evento, a 200-250 biciclette durante il campionato del 2014). Inoltre, oltre ai supporters, le iniziative proposte dai Portland Trail Blazers sono state in grado di portare un impatto economico positivo sul bilancio della squadra, grazie a nuove partnerships con imprese attente all'universo sostenibile e grazie a considerevoli risparmi dal momento in cui sono state messe in atto le iniziative. A partire dal 2008, infatti, per implementare questi progetti sono stati spesi \$650,000, ma grazie ad essi c'è stato un risparmio pari a \$4.1 milioni nello stesso periodo (Forbes, 2014).

Analisi delle variabili

L'analisi delle variabili rilevanti in letteratura comincerà cercando di capire se, vista anche

L'importante svolta teorica apportata da Evan e Freeman nei primi anni Ottanta, vi sia stato un cambiamento di direzione nell'implementazione delle strategie aziendali da parte delle franchigie che compongono il campionato NBA. Grazie agli esempi empirici riportati nelle pagine precedenti, è possibile provare ad individuare come si inseriscano i diversi comportamenti delle squadre all'interno delle visioni opposte proposte dalla teoria economica, l'una improntata alla massimizzazione del valore per gli azionisti, l'altra più attenta al coinvolgimento di tutte le aspettative dei diversi attori che si interfacciano con l'impresa.

Raggiungere il miglior risultato economico possibile è sicuramente l'ambizione della maggior parte dei proprietari delle franchigie NBA ed è anche uno dei motivi principali (insieme alle pure preferenze personali della proprietà) per cui spesso, in passato, sono avvenuti casi di relocation all'interno del campionato di pallacanestro (così come negli altri tre maggiori campionati sportivi statunitensi). Il caso dei Vancouver Grizzlies dimostra come, visto il cambiamento delle condizioni economiche all'interno della regione in cui operava la franchigia, si è preferito delocalizzare la squadra, spostando tutte le attività dell'impresa in una diversa città, finanziariamente migliore. La decisione evidenzia come, in questo caso, la franchigia abbia adottato una visione tipica dell'approccio agli shareholders, volto solamente a massimizzare il valore economico dell'impresa, senza contare gli interessi della comunità locale e le conseguenze sull'economia della regione di Vancouver. Secondo la divisione proposta da Langrty, la scelta della squadra riflette un approccio fedele alle pure minimalist stockholders theories. Questo tipo di decisione può essere accostata ai casi di delocalizzazione delle imprese tradizionali, quando si intende spostare le attività dell'azienda in località più convenienti dal punto di vista dei fattori economici chiave che permettono la riduzione dei costi e l'aumento del profitto. Allo stesso modo, il caso più recente dello spostamento dei Seattle Supersonics nella città di Oklahoma (dove si sono ribattezzati Oklahoma City Thunders) ha sottolineato come gli interessi della proprietà siano stati gli unici ad essere ascoltati. Non venne tenuto conto, infatti, della solida fan-base che la squadra già aveva in città e delle richieste fatte dalla stessa al fine di non modificare la sede delle attività. E' evidente, quindi, l'importanza della differenza di bargaining power tra la comunità locale e l'organizzazione sportiva, dovuta specialmente al contrasto tra il numero limitato di squadre che compongono il campionato NBA ed il numero elevato di città che si vorrebbero offrire come sede per un possibile spostamento di franchigia. Massimizzare solamente il valore economico per gli azionisti è ciò che Jensen ritiene più corretto, quando parla della funzione mono-obiettivo che l'impresa deve saper soddisfare. Non è possibile, secondo lui, coniugare massimi risultati economici con soddisfacenti performances sociali, attente ai numerosi altri stakeholders di un'azienda. Probabilmente Jensen, nel breve-

medio periodo, ha ragione nell'affermare ciò, ma non è possibile scordare come, invece, allargando l'orizzonte temporale, le attività sostenibili che inizialmente possono sembrare economicamente insoddisfacenti, nel lungo periodo siano suscettibili di generare valore economico duraturo e di rafforzare legittimità e consenso da parte degli interlocutori esterni ed interni all'azienda. Ne sono un esempio i Portland Trade Blazers, che hanno dovuto sostenere costi addizionali per implementare i numerosi programmi ecologici presenti nella loro strategia d'impresa, ma che, dopo circa dieci anni, sono stati in grado di contare elevati ritorni finanziari e una più solida fan-base.

Gli esempi di relocation hanno sottolineato come, in quei casi, la franchigia venisse interpretata allo stesso modo di un'organizzazione chiusa, improntata solamente alla trasformazione input-output delle risorse e disattenta alle relazioni e alle connessioni che invece la legavano ai numerosi altri agenti che operano sul mercato. Ad eccezione del più recente caso di delocalizzazione messo in atto dalla franchigia poi nominata Oklahoma City Thunders (2008), analizzando la lista delle squadre NBA che si sono spostate dalla loro sede ad una diversa città, è possibile affermare che la tendenza nei comportamenti delle franchigie negli ultimi quattordici anni è cambiata. Oltre ai Seattle Supersonics, infatti, a partire dal 2002 gli unici movimenti avvenuti sono stati quelli della società di New Orleans, che ha dovuto spostarsi temporaneamente dalla sua città originaria per i disastri causati dall'uragano Katrina (la squadra, tuttavia, dopo tre anni tornò in Louisiana). Il trend è quindi quello di una maggiore consapevolezza da parte del management delle franchigie dell'importanza assunta dalla squadra all'interno del mercato e del network di relazioni in cui essa opera, per cui si può dire che si sia passati, almeno nella grande maggioranza dei casi della NBA, ad adottare una visione di impresa intesa come sistema aperto, capace di influenzare il mercato ed essere influenzato dallo stesso.

La transizione ad un'ottica d'azienda improntata non solo sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, quanto piuttosto su una corretta gestione delle aspettative di tutti gli attori con cui essa si relaziona, è sintomatica di un nuovo approccio, influenzato dalla Teoria degli Stakeholder proposta da Freeman e volto a tenere in considerazione una moltitudine di interessi diversi che gravitano attorno alla franchigia. Le squadre vanno così ad integrare le proprie idee di business con piani e strategie che al loro interno, in modi differenti, riconoscono l'importanza di un legame con gli stakeholders dell'azienda. Con l'eccezione delle franchigie che in passato hanno posto in essere una delocalizzazione, come, appunto, i Seattle Supersonics o i Vancouver Grizzlies, si può affermare che, visti anche gli esempi riportati precedente-

mente, la maggior parte delle squadre abbia deciso di adottare una visione orientata agli stakeholders. Il numero degli interlocutori di un'organizzazione sportiva è particolarmente elevato e per questo motivo è necessario che le squadre individuino quegli attori maggiormente in grado di condizionare l'operato aziendale, al fine di focalizzare l'attenzione sulla gestione delle relazioni di più immediata rilevanza. Gli stakeholders primari sono quelli senza i quali l'impresa cesserebbe di esistere, e nel caso di una squadra NBA sono identificabili con gli atleti, la Lega, i clienti ed i tifosi, come spiegato nei paragrafi precedenti. Sviluppare al meglio i rapporti con questi attori deve essere di cruciale importanza per il management di una squadra professionistica. Classificare, inoltre, gli stakeholders in base alla loro "rilevanza" (stakeholder salience) è fondamentale per mappare le relazioni nel modo più corretto e provare ad adottare strategie che soddisfino sia la proprietà, sia le aspettative dei diversi interlocutori. Non sempre, però, le squadre sono state in grado di gestire il proprio network di relazioni nel miglior modo possibile. Il caso del lock-out 2011-12, infatti, evidenzia come le franchigie e la Lega non siano state in grado di affrontare correttamente le pretese dei giocatori, i quali, come si è visto, possono essere considerati come stakeholders completi (potere, urgenza, legittimità). In questo caso la strategia adottata per risolvere la questione è stata di tipo difensivo. Infatti, le squadre, pur essendo consapevoli che nell'estate del 2011, vista la scadenza del precedente accordo, sarebbe stato necessario rinegoziare le condizioni di gestione dei profitti con il sindacato dei giocatori, non sono pervenute ad una soluzione preventiva, costringendo, così, il blocco del campionato e la sospensione di ben tre mesi di partite in programma. Si è quindi venuta a creare una situazione in cui le franchigie e la Lega hanno solamente cercato di minimizzare i danni una volta che la criticità si è presentata all'attenzione del management. L'esternalità negativa derivante dalla mancata gestione delle relazioni con uno stakeholder così influente è stata tale da compromettere gli interessi di molti attori, fallendo quindi nell'intenzione di raggiungere un bilanciamento degli interessi e mancando di soddisfare le aspettative intersoggettive proprie dei diversi interlocutori aventi parte nella diatriba.

In altri casi, invece, le franchigie decidono di adottare una strategia proattiva, volta ad inserire a priori all'interno dell'azienda il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholders. La spinta ad utilizzare questo tipo di strategia può essere dovuta all'adozione da parte delle squadre di un approccio strumentale o di un approccio normativo allo stakeholder (la realtà empirica mostra come non risultino casi di franchigie NBA che adottino un approccio puramente descrittivo). Da uno sguardo complessivo della gestione delle squadre, si nota come l'insieme delle trenta franchigie facenti parte oggi del campionato NBA assuma comportamenti tendenzialmente uniformi. Ciò è probabilmente dovuto anche all'influenza delle direttive

della Lega stessa, che ha il potere di coordinare e condizionare significativamente l'operato delle squadre, unificando il trend delle attività portate avanti dalle franchigie. Gli approcci agli stakeholders, quindi, più che da squadra a squadra, variano a seconda del tipo di interlocutore con cui la franchigia si trova a rapportarsi. Si può notare, infatti, come l'approccio ai clienti e ai tifosi sia di tipo strumentale. In questo caso, infatti, le diverse attività di engagement e promozione che le franchigie decidono di implementare (come merchandising, eventi di incontro tra la squadra e i tifosi, etc...) non vengono messe in atto perché si pensa che questi attori abbiano diritti in quanto individui in sé, quanto piuttosto al fine di innescare circoli virtuosi suscettibili di portare maggiori guadagni economici alla squadra e più consenso e legittimazione per il proprio brand. La gestione delle relazioni, in questo caso, è vista come uno strumento per raggiungere un fine, ovvero quello di generare valore economico per la franchigia. D'altra parte, invece, quando le squadre NBA si interfacciano con la comunità locale in cui sono inserite, esse adottando un approccio di tipo normativo. Questo tipo di approccio è il nucleo della Teoria degli Stakeholder così come proposta da Freeman. Egli, infatti, considera gli stakeholders come individui o gruppi le cui aspettative debbano essere tenute di conto solamente in quanto sono valide di per sé, e non per ulteriori e diversi fini (imperativo categorico kantiano). Nell'universo delle franchigie della pallacanestro professionistica statunitense è esemplificativo l'insieme di attività ed iniziative afferenti al programma NBA Cares, che ha l'intenzione di beneficiare e sostenere la comunità locale non per motivi economici, ma per pura scelta etica. La Teoria della Separazione, quindi, così come supportata dagli economisti classici, viene rigettata, contrapponendo ad essa uno stretto legame tra etica e business. Le iniziative, per esempio, dei Los Angeles Lakers (che hanno installato quasi duemila pannelli solari sull'arena Staples Center) e dei Portland Trail Blazers (i quali hanno organizzato i "Green Awareness Games") mostrano come questo tipo di attività volontariamente implementate siano in grado di soddisfare gli interessi della comunità, generando benefici, consenso e legittimazione all'interno della società. Al contempo, però, è possibile vedere come, grazie a queste iniziative, la squadra di Portland sia stata anche in grado di migliorare economicamente il proprio risultato (si veda il risparmio di 4,1 milioni di dollari legati ad una riduzione dell'utilizzo di energie non rinnovabili), rendendo possibile e reale un collegamento tra azioni socialmente responsabili e una buona performance economico-finanziaria. L'idea di Corporate Social Responsibility, dunque, emerge con forza quando si osserva il comportamento di franchigie come i Golden State Warriors, i Los Angeles Lakers o i Portland Trail Blazers, supportata anche dal concetto di Triple Bottom Line, ampiamente abbracciato dalle squadre NBA. Esse, infatti, si vogliono focalizzare sul risultato economico, tenendo tuttavia in conto al contempo

anche gli interessi ambientali (“Go Green”) e sociali (“Scholars of Tomorrow” o anche programmi di educazione alla salute) della comunità. Gli interessi di “planet, people and profit”, dunque, trovano ampia attenzione all’interno della gestione di una franchigia NBA. Con l’integrazione dei sopraccitati programmi all’interno della strategia d’impresa, è quindi possibile vedere come le squadre vogliano adottare una strategia proattiva nei confronti degli interessi e delle aspettative della società, assimilando all’interno della propria cultura aziendale principi ed attività che esprimano la cura e l’attenzione per la comunità nella quale sono inserite. Un indizio di questo trend all’interno del campionato NBA, oltre che dai report annuali redatti a proposito delle iniziative poste in essere dalle squadre, può essere riconoscibile anche dalla campagna “This is why we play”, lanciata all’inizio della stagione in corso. All’interno dello spot per l’inizio della regular season vengono elencati i motivi e le persone per cui le squadre NBA giocano le partite, tra cui: “We play for game changers, life changers, [...], we play for comebacks, paybacks, and givebacks, for breaking through, breaking barriers, [...]. We play for chasing a dream, on and off the court; we play for all of that and whatever comes” (<https://www.youtube.com/watch?v=ZwKhufmMxko>).

Capitolo 6

Conclusioni

L'analisi fin qui condotta ha voluto discutere l'importanza della proposta di Freeman concernente un modello di business attento ai suoi diversi stakeholders. Come si è visto, negli ultimi trent'anni ha preso piede il dibattito sul valore delle relazioni con tutti gli interlocutori di un'impresa, proponendosi come visione opposta alla tradizionale idea di massimizzazione del valore solamente per gli azionisti e preferendo sottolineare l'importanza etica che sta alla base di una corretta gestione dei rapporti e degli interessi non solo economici che ruotano attorno alle attività di un'azienda.

Di recente anche nello business dello sport, in quanto quest'ultimo è da sempre stato considerato veicolo di integrazione e sviluppo, è emersa l'esigenza di conciliare performance economica e performance sociale, mettendo l'accento sui numerosi legami che caratterizzano l'operato di una squadra professionistica. In particolare, la proposta di questo paper è stata quella di analizzare come le franchigie NBA, appartenenti ad uno dei maggiori campionati sportivi in termini economici e di popolarità, si interfaccino con i diversi portatori d'interesse nella loro attività. Si può affermare che le strategie per la gestione degli stakeholders da parte delle squadre NBA non siano sempre chiare ed univoche, in quanto da una parte si sono evidenziate situazioni in cui le relazioni vengono gestite solo dopo che il problema è sorto (come, appunto, il caso del lock-out 2011-12); dall'altra, invece, vi sono esempi che possono portarci a ritenere che negli ultimi anni si stia cercando di integrare all'interno della cultura aziendale l'idea che gli interessi degli stakeholders siano legittimi di per sé e per questo motivo si vogliono implementare strategie di tipo proattivo, volte al soddisfacimento delle aspettative degli interlocutori (ad esempio, i supporters) e al miglioramento del benessere socio-ambientale all'interno delle comunità ospitanti le franchigie (come i programmi di sviluppo afferenti all'iniziativa NBA Cares). Nonostante, dunque, alcune eccezioni, il trend generale che caratterizza il comportamento delle trenta squadre NBA è esemplificativo di un progressivo focalizzarsi dell'attenzione del management su questioni sociali rilevanti, palesando un interesse al concreto supporto alle comunità locali, alla ricerca, forse, anche di quegli obiettivi non-economici che le imprese perseguono con le proprie attività, ovvero legittimità e consenso.

La solida struttura organizzativa delle franchigie, supportata anche dall'impegno della Lega NBA, permette alle squadre di implementare strategie volte al miglioramento non solo delle proprie performances economiche, ma anche di quelle sociali ed etiche. Il modello NBA, dunque, sembra essere stato in grado di capire quale sia l'importanza di una gestione a 360° delle

relazioni della squadra, al fine di creare benefici sia alla franchigia stessa, sia agli attori con cui essa si interfaccia. In Europa, e specialmente in Italia, invece, non sono molti i club sportivi che hanno compreso quanto gestire un ampio network di relazioni possa essere d'aiuto per creare valore sostenibile e duraturo per l'azienda. Ad eccezione del programma "One Team" promosso dall'Eurolega (una competizione europea gestita privatamente, che cerca di ricalcare l'esempio del campionato NBA), sono occasionali e sporadiche le iniziative di coinvolgimento sistemico degli stakeholders dell'organizzazione sportiva. Uno dei motivi, come si è accennato in precedenza, potrebbe essere la diversa struttura dei campionati statunitensi ed europei, quest'ultimi maggiormente assorbiti dall'impegno di ottenere risultati sportivi soddisfacenti al fine di non retrocedere, piuttosto che dal creare una strategia solida e coerente in grado di soddisfare le pretese di tutti gli stakeholders. Tuttavia, ciò non può giustificare l'adozione di piani operativi miopi, volti alla mera sopravvivenza nei campionati superiori, perché, come si è visto, gestire al meglio le relazioni con tutti gli attori è il primo passo per innescare circoli virtuosi suscettibili di creare valore e migliorare, in un'ottica di lungo termine, l'andamento economico e sportivo delle squadre. Per questo motivo, dunque, la gestione degli stakeholders da parte delle franchigie NBA, nonostante i miglioramenti che potrebbero essere apportati, in particolar modo durante le decisioni di relocation, può essere vista come un modello da seguire a livello globale, sia nel business della pallacanestro europea, sia in quello delle altre discipline sportive.

Di seguito verrà riproposta la tabella riassuntiva delle variabili principali evidenziate in letteratura, ora completata con le risposte derivanti dal caso empirico riportato nelle precedenti pagine a proposito delle franchigie NBA.

<p><i>L'impresa sta adottando una visione che si focalizza sugli stockholders?</i></p>	<p>Vista la precedente analisi, si può affermare che raramente le squadre NBA adottano una prospettiva tipica della shareholder view. Ciò, infatti, accade principalmente solo quando vengono messe in atto soluzioni di relocation della franchigia.</p>
<p><i>L'impresa massimizza una sola funzione obiettivo?</i></p>	<p>La ricerca del valore economico è certamente un obiettivo fondamentale per tutte le squadre sportive, ma non è l'unica funzione ad essere massimizzata nel mondo</p>

	<p>della pallacanestro statunitense. Si cercano, per esempio, di soddisfare anche le aspettative dei clienti, dei tifosi e della comunità in senso ampio in cui la squadra è inserita.</p>
<p><i>Viene adottata una visione di impresa come insieme chiuso o la si considera avere uno scambio con tutti gli attori del mercato, che sono in grado di influenzare ed essere influenzati dall'operare aziendale?</i></p>	<p>I managers della NBA hanno compreso, specialmente negli ultimi anni, come la franchigia sia in grado di influenzare ed essere influenzata dal mercato e dall'ambiente che la circonda.</p>
<p><i>Viene adottata una visione rivolta agli stakeholders?</i></p>	<p>Il trend che rispecchia la maggior parte dei comportamenti tipici delle squadre NBA è quello dell'adozione della prospettiva rivolta agli stakeholders.</p>
<p><i>Quali sono gli stakeholder dell'azienda in questione?</i></p>	<p>Gli stakeholders di una squadra sportiva sono innumerevoli: tra di essi si individuano i giocatori, la comunità, i media, la Lega, i tifosi, etc...</p>
<p><i>Ci sono stakeholders che l'impresa deve considerare primari?</i></p>	<p>Tra gli attori senza i quali una franchigia NBA cesserebbe di esistere si contano gli atleti, la proprietà, la Lega NBA, i clienti.</p>
<p><i>In base al concetto di stakeholder salience è possibile individuare i diversi tipi di stakeholders dell'azienda?</i></p>	<p>In una franchigia NBA vi sono stakeholders completi (proprietà, giocatori, Lega), stakeholders dipendenti (la comunità sociale), stakeholders dominanti (clienti) e quelli legittimi (tifosi).</p>
<p><i>Se l'impresa sta adottando la visione proposta da Freeman, quale tipo di approccio sta scegliendo?</i></p>	<p>A seconda degli attori con cui si relazionano le squadre, risaltano due tipi di approcci agli stakeholders, ovvero l'approccio strumentale e quello normativo.</p>
<p><i>E' presente l'idea che non si debbano scindere etica e business? Viene rigettata la Teoria della Separazione?</i></p>	<p>Da parte della maggior parte delle squadre viene rigettata la Teoria della Separazione e vi è una continua ricerca del fondamentale legame tra etica e business espresso da</p>

	Freeman. Si vedano, però, le eccezioni nei casi di relocation.
<i>Quale tipo di strategia utilizza l'azienda per gestire i suoi rapporti con gli stakeholders?</i>	Le strategie adottate nei confronti degli stakeholders sono diverse, influenzate dal momento e dagli attori coinvolti. Si applicano, per esempio, sia la strategia proattiva, sia, talvolta, quella difensiva.
<i>L'impresa sta adottando i principi guida della CRS?</i>	Le franchigie NBA cercano di innescare quei circoli virtuosi che possono scaturire dall'implementazione di attività volontarie volte al benessere della comunità e, al contempo, della squadra stessa.
<i>Viene adottata l'idea di TBL?</i>	Tra i tanti, il programma NBA Cares esprime al meglio il trend seguito dalle franchigie NBA, che pongono l'attenzione su tutti gli aspetti della cosiddetta TBL.
<i>L'azienda è in grado, dunque, di coniugare performance economica e performance sostenibile?</i>	Prendendo ad esempio la squadra dei Portland Blazers, è possibile affermare che coniugare performance economica e performance socio-ambientale è possibile. Questo specialmente in un'ottica di lungo periodo.

Riferimenti bibliografici

- CARNEVALE C., 2014. “Stakeholder, Csr ed economia di mercato. La complementarità delle sfere economico- istituzionali.” Edizioni Franco Angeli, pp. 13-18
- CLARK C. E., STECKLER E. L., NEWELL S. “Managing Contradiction: Stockholder and Stakeholder Views of the Firm as Paradoxical Opportunity”. *Business and Society Review* 121:1 pp. 123–159
- DONALDSON T., PRESTON L.E., 1995. “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication”. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (January 1995), pp. 65-91
- D’ORAZIO E., 2004. “Gestione degli *stakeholders*, *assets* intangibili e *leadership* etica”, *POLITEIA*, XX, 74, 2004. ISSN 1128-2401 pp. 87-108
- EVAN W. M., FREEMAN E. R., 1988. "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism," in Tom L. Beauchamp and Norman Bowie, ed. *Ethical Theory and Business*. Third edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. p.97
- FAVOTTO F., BOZZOLAN S., PARBONETTI A., 2012. “Economia aziendale. Modelli, misure, casi”, 3° edizione, McGraw Hill, 2012, pp. 167-187
- FREEMAN E. R., REED D. L. 1983. “Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance,” *California Management Review* 25(3): 19
- FRIEDMAN M. T., PARENT M. M., MASON D. S., 2004. “Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory”. *European Sport Management Quarterly*, 2004, 4(3), 170-190
- GOLINELLI G.M., 2013. “L’approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell’impresa.” *Sinergie Italian Journal of Management*, [S.l.], p. IX-XXII, ott. 2013. ISSN 0393-5108.
- JENSEN M. C., 2001. “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”. *Bank of America, Journal of Corporate Finance*, Volume 14, n. 3 pp. 8-21
- LANGTRY B., 1994. “Stakeholders and the moral responsibilities of business”, *Business Ethics Quarterly*, Volume 4, Issue 4, ISSN 1052 – 150X. 0431- 0443, 1994, pp. 431-443
- MASON D. S., SLACK T., 1997 “Appropriate Opportunism or Bad Business Practice?

Stakeholder Theory, Ethics, and the Franchise Relocation Issue”, *Marquette Sports Law Review*, Volume 7, Issue 2, Spring Article

- MCGOWAN R.A., MAHON J.F., 2009. “Corporate Social Responsibility in Professional Sports: An Analysis of the NBA, NFL, and MLB”, Volume 1, 2009, *Academy of Business Discipline Journal*, pp.2-37

- McWILLIAMS A., SIEGEL D.S., WRIGHT P.M., 2005. “Corporate Social Responsibility: Strategic Implications”, *Rensselaer Working Papers in Economics*, n. 0506, Maggio 2005, pp. 2-31

- McWILLIAMS A., PARHANKANGAS A., COUPET J., WELCH E., BARNUM D.T., 2016. “Strategic decision making for the Triple Bottom Line”, *Business Strategy and the Environment* n. 25, 2016, pp.193-214

- RASCHER D.A., 2004. "NBA Expansion and Relocation: A Viability Study of Various Cities", *Kinesiology (Formerly Exercise and Sport Science)*, 2004, Paper 20

- RUSCONI G., 2012. “Alcune riflessioni sui recenti sviluppi dello stakeholder management: il valore per gli stakeholder”, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2012

- SACCO P.L, VIVIANI M., 2008. “La responsabilità sociale d’impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano”, *Economia Politica /a. XXV*, n.2, agosto 2008, pp. 317- 350

- SACCONI L., 1991. “Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un’etica razionale”, Milano, *Il Saggiatore* 1991, pp. 243.246.

- SALVIONI D.M., 2003. “Corporate Governance e responsabilità d’impresa”, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2003, pp. 47-59

- SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2013. “Operations management”, 7th edition, Pearson 2013, pp. 39-45

- STIEB J.A., 2009. “Assessing Freeman’s Stakeholder Theory”, *Journal of Business Ethics* (2009), 87: 401-414

- TESONE D.V., PLATT A., ALEXAKIS G., 2005“Collapsing Stakeholder Groups: Insights Into Professional Sports Organizations And Competitive Positioning”, *The Journal of Applied Business Research – Spring 2005 Volume 21, Number 2*

- WHEELER D., SILLANPÄÄ M., 1997. “The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value”, Pitman Publishing, London 1997, p. 9

Siti Internet:

- EU COMMISSION, 2005. "Green Paper on CSR". Disponibile su: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=uriserv:n26039>
- FORBES Online, 2016. "New York Knicks Head The NBA's Most Valuable Teams At \$3 Billion". Disponibile su : <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/01/20/new-york-knicks-head-the-nbas-most-valuable-teams-at-3-billion/#2063ea7f2d3a>
- FORBES Online, 2014. "Going Green Allows NBA Teams To Gain Corporate Partners And Engage New Fans". Disponibile su: <http://www.forbes.com/sites/aliciajessop/2014/04/13/going-green-allows-nba-teams-to-gain-corporate-partners-and-engage-new-fans/#2b60f26e15a5>
- FORBES Online, 2013. "The NBA's Most And Least Profitable Teams". Disponibile su: <http://www.forbes.com/sites/chrissmith/2013/01/23/the-nbas-most-and-least-profitable-teams/#5bb228745b6f>
- FORBES Online, 2011. "The Financial Impact of the NBA Lock-out". Disponibile su: <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2011/11/03/the-financial-impact-of-the-nba-lockout/#556d62117fab>
- NBA.com, 2015. "Trail Blazers Continue Sustainability Advocacy with New Web Platform, Unveil Green Game Schedule" Disponibile su: <http://www.nba.com/blazers/community/trail-blazers-continue-sustainability-advocacy-new-web-platform-unveil-green-game-schedule>
- NBA Youtube, 2015. "This is why we play: Anathem (Long)". Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=ZwKhufmMxko>
- UK Business Insider Online, 2015. "NBA commissioner Adam Silver says a 'significant number' of teams are losing money". Disponibile su: <http://uk.businessinsider.com/adam-silver-nba-teams-losing-money-2015-7?r=US&IR=T>