



AZIONI CONCRETE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA. IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Giovanni Castellani

Con l'emanazione del Decreto Legislativo 254 del 30 dicembre 2016, già illustrato e commentato nell'ultima newsletter FNC n. 47 del 15.02.2017, in attuazione della Direttiva del Parlamento Europeo 95/2014, in tema di rendicontazione obbligatoria di informazioni aziendali di carattere non finanziario, si sono finalmente cristallizzati due aspetti fondamentali di quel vasto campo di studi ed attività che va sotto il nome di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).

Il primo è che, dal 2017, la reportistica aziendale c.d. "non finanziaria" (almeno per ora, solo per alcune società di grandi dimensioni) inizia a passare da volontaria ad obbligatoria con norme specifiche che la disciplinano, superando così il laconico ed impalpabile disposto dell'art. 2428, 1° e 2° comma, c.c..

Il secondo (ai fini di questo scritto ben più importante), è che proprio il Decreto in parola e la sua fonte normativa comunitaria, dimostrano come l'idea della Responsabilità Sociale d'Impresa, nella sua comprensione e nella sua attuazione, non sia più un'idea solo confinata agli scritti degli studiosi della materia e di pochi manager illuminati ma, piuttosto, trovi piena collocazione in una prassi gestionale, ormai talmente accettata e diffusa, da essere considerata meritevole di attenzione da parte del Legislatore Europeo prima, e di quello nazionale, di conseguenza.

Mi pare di poter dire, in altre parole, che il fatto che sia sorto l'obbligo legale di comunicare le azioni aziendali almeno su temi quali ambiente, personale dipendente, diritti umani e lotta alla corruzione attiva e passiva, significa che queste azioni esistono, sono ormai prassi corrente delle imprese e che dunque la RSI è stata "sdoganata" in via definitiva, come parte integrante delle strategie aziendali.

Lo spunto offre così la possibilità di tornare a descrivere e divulgare uno dei concetti chiave della RSI e cioè l'interazione dell'impresa con i propri stakeholder.

La RSI assume un diverso significato a seconda del soggetto che la interpreta: se per il *management* è un importante strumento di governo dell'impresa poiché può migliorare le *performance* economico-finanziarie, i processi di coesione interna e di gestione operativa, potendo diventare anche uno strumento di *marketing* e un nuovo mezzo di posizionamento sul mercato dei prodotti, per gli altri stakeholder la RSI può diventare un valore e acquisire la connotazione di variabile critica che orienta le scelte.

Ancora oggi molte aziende (*rectius*: organizzazioni), soprattutto quelle che si trovano in una fase iniziale, considerano l'adozione e l'applicazione di un sistema di Responsabilità Sociale d'Impresa come un costo aggiuntivo. Tuttavia tale sensazione non tiene conto di un fatto ormai condiviso quasi universalmente: dal valore dell'etica scaturiscono dei notevoli benefici aziendali per cui la RSI va considerata, più che un costo, un investimento in grado di produrre i suoi effetti, nel medio-lungo termine, a vantaggio di tutti gli *stakeholder* (proprietari e *management* compresi).

Le imprese c.d. “socialmente responsabili”, infatti, adottando comportamenti aperti e trasparenti riescono a unire la tensione etica con il miglioramento delle *performance* aziendali grazie al superamento dei limiti derivanti da comportamenti tesi unicamente al conseguimento del proprio interesse, instaurando una relazione cooperativa con i propri *stakeholder* che sia basata su una collaborazione reciproca, la quale trae origine da un accordo implicito volto a regolarizzare e sanzionare eventuali comportamenti opportunistici.

Contemperare le diverse esigenze, però, non è un processo semplice ed immediato poiché i portatori di interesse sono molteplici ed hanno interessi a volte non coincidenti o addirittura in contrasto tra di loro.

Vi è dunque la necessità di instaurare tra i soggetti interessati una sorta di “contratto sociale”, non scritto, in grado di incentivare e mantenere buoni livelli di interazione e cooperazione.

Tuttavia la cooperazione anche se regolata, rimane pur sempre un atto volontario e, per raggiungere tale accordo, occorre un adeguato livello di fiducia tra le parti.

Ecco perché si impone alle aziende di essere il più trasparenti e corrette possibili nei confronti dei portatori di interesse dato che la fiducia è un processo complesso e delicato che richiede autenticità e congruenza tra obiettivi manifestati e quelli effettivamente realizzati. Attraverso la divulgazione di messaggi che parlano di sé, dunque, l’impresa crea un’immagine che verrà percepita dall’ambiente in cui essa opera.

Ma la fiducia, se da un lato richiede del tempo per essere coltivata, dall’altro con molta facilità può essere perduta.

La reputazione è infatti un riconoscimento della “licenza ad operare” senza la quale nessuna impresa può prosperare e dato il suo rilievo strategico, va tutelata e mantenuta nel tempo perché un suo decadimento può provocare un significativo peggioramento del valore globale dell’azienda.

Rischiare la reputazione coincide con la possibilità che altri fattori di rischio si manifestino generando una pubblicità negativa, una perdita di clientela, una ridotta possibilità di reclutare le migliori risorse umane, una perdita di opportunità nelle soluzioni strategiche, etc. etc..

Questi dati di fatto, ampiamente riscontrati nella prassi, suggeriscono come la cooperazione fra tutte le parti sociali, strumento cardine dell’impresa etica, sia attuabile solo prevedendo un impegno di reciproca utilità che possa sanzionare (o, per lo meno, stigmatizzare) i comportamenti scorretti e riportare l’equilibrio tra le parti.

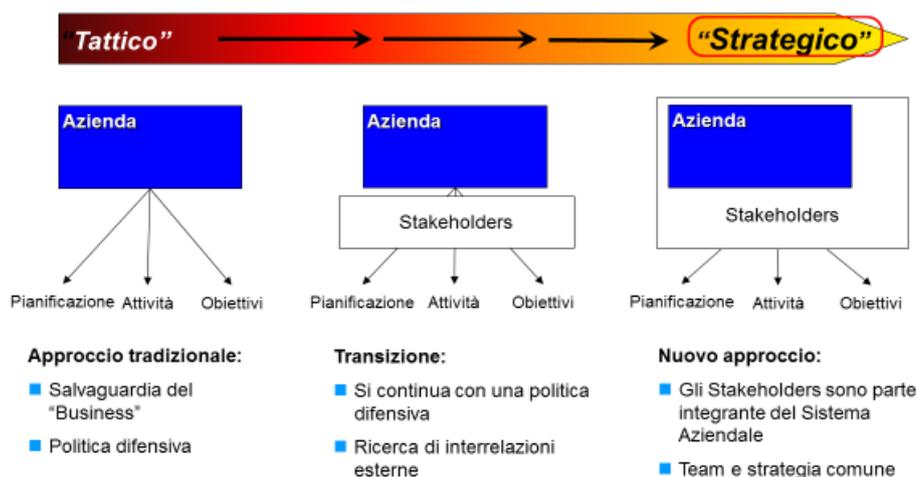
Tutta la Responsabilità Sociale d’Impresa si configura dunque come una variabile strategica fondamentale per far fronte alle nuove istanze della società e per rendere sostenibile nel tempo la capacità competitiva delle imprese.

In un saggio del 2007 (M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review), gli autori affermano che la RSI, per manifestare la sua valenza appieno, deve necessariamente

essere utilizzata come una vera e propria leva strategica per la competitività delle organizzazioni. Gli autori hanno sostenuto la necessità di una totale integrazione tra strategia imprenditoriale e strategia sociale. La RSI non deve quindi essere un “qualcosa di più” per l’azienda, slegata dal suo modello di *business*, bensì elemento strutturato e funzionale alla competitività dell’azienda sui mercati e all’interno dello scenario socio-economico.

Negli ultimi anni l’attenzione degli studiosi è stata sempre più rivolta alle relazioni esistenti tra gli *stakeholder* e tra questi e l’impresa, in un’ottica di *network* d’impresa. In tal senso, le imprese sono passate da una gestione unilaterale dei rapporti con gli *stakeholder* a strategie di coinvolgimento interattivo. Più recentemente è stato proposto un modello a stadi successivi, in cui le singole imprese accrescono il loro livello di *engagement* con gli *stakeholder* nel corso del tempo. Nel primo stadio, le imprese identificano gli *stakeholder* e le loro istanze; nel secondo stadio, esse tentano di “gestire” gli *stakeholder* e le questioni sociali di loro interesse; nel terzo stadio, esse coinvolgono attivamente gli *stakeholder* per la creazione di valore a lungo termine. In quest’ultimo stadio, è prevista una posizione di responsabilità reciproca, di condivisione delle informazioni e di collaborazione nella gestione delle istanze. In quest’ottica, l’originario termine di *stakeholder* “*management*” è stato abbandonato in favore di quello di “*engagement*”, che garantisce reciprocità e il riconoscimento di un *network* di entità correlate in cui ogni organizzazione si trova (figura sottostante).

Stakeholder Engagement: strategia di Impresa



..... da una analisi riportata su GLOB news (2008)

Fra i vari contributi sul tema, si può citare il “Manuale dello *stakeholder engagement*” nato nel 2014, ove sono state individuati e descritti i passaggi chiave, gli strumenti e le fonti per un vero coinvolgimento e non solo una semplice gestione degli *stakeholder*.

Da questo manuale, redatto dal *network* internazionale *AccountAbility*, si possono enucleare 5 fasi successive in cui lo *stakeholder engagement* è portato a pieno compimento.

Nella prima fase vanno individuati gli obiettivi strategici dell’organizzazione, come questi si collegano agli *stakeholder* e a loro tematiche specifiche e come si può intraprendere un’iniziale definizione della priorità da affrontare.

Nella seconda fase, introducendo diversi livelli del coinvolgimento e di guida nell’analizzare le relazioni, le risorse disponibili e i legami organizzativi, vanno selezionati i rappresentanti degli *stakeholder* e va deciso quale tipo di relazione si vuole sviluppare con loro.

Nella terza fase devono essere affrontate le questioni che riguardano le competenze interne ed esterne all’organizzazione circa la capacità di coinvolgere gli *stakeholder*.

Nella quarta fase va individuato il percorso di coinvolgimento, disegnando il processo più efficace a perseguire gli obiettivi stabiliti.

Nella quinta fase vanno infine ben pianificate le attività di riscontro del coinvolgimento, di cui la rendicontazione fornita agli *stakeholder* è elemento essenziale.

Non può sottacersi, tuttavia, che il riconoscimento del valore intrinseco delle pretese di tutti gli *stakeholder* è una tesi da sempre controversa. È certo che i *leader* aziendali generalmente non la accettano. Uno studio del 1984 sui valori dei *manager* statunitensi, ha rivelato che essi attribuiscono un ordine di priorità agli *stakeholder* in base alla loro importanza relativa al diretto incremento dei profitti. Emerge dall’indagine che i clienti sono più importanti, seguiti dai dipendenti, dai proprietari, dal pubblico, dagli azionisti.

E, a ben vedere, lo studio sembra ancora valido.

Non vi può essere alcun dubbio, tuttavia, che un’impresa che voglia sviluppare uno schema di responsabilità sociale possa esimersi dall’adottare un approccio che sia orientato alla soddisfazione di tutti gli *stakeholder*, poiché tutte le persone o gruppi con interessi legittimi partecipanti all’impresa hanno l’obiettivo di ottenere vantaggi e non esiste una priorità evidente di un insieme di interessi e vantaggi rispetto ad un altro.

Da ciò necessariamente deriva che l’azione del *management* deve essere indirizzata tanto alla soddisfazione dei doveri legali nei confronti dell’impresa, quanto all’assunzione di responsabilità etiche verso tutti gli *stakeholder*, siano essi legati da contratti espliciti (come investitori e dipendenti), impliciti (come potrebbe essere con i clienti) o da interessi non contrattuali o non volontari, come quando le parti coinvolte non sono consapevoli della loro relazione con l’impresa finché non si verifica un evento specifico che richiami la loro attenzione. Questo, come detto, favorirà un reciproco clima di fiducia sulla cui base andare ad

innestare tutta quella serie di rapporti e relazioni, indispensabili affinché l'impresa possa perseguire la propria missione e conseguire i propri obiettivi.

Molti *stakeholder* (ad es. investitori, dipendenti e clienti) sono facilmente identificabili data la loro espressa o implicita relazione contrattuale con l'azienda. Altri potrebbero assumere la percezione di essere tali solo in funzione dell'impatto, positivo o negativo, delle attività aziendali sulle loro condizioni di vita. Inoltre, alcune "terze parti" potrebbero reclamare una "posta" (*stake*) nell'impresa anche quando, in effetti, tale posta non esista. Il *management* non è obbligato a rispondere favorevolmente a qualsiasi richiesta o critica, tuttavia ha il compito di esaminare attentamente tutte queste richieste prima di esprimere un giudizio sulla loro pertinenza.

L'importanza delle problematiche connesse ad ogni singolo *stakeholder* differisce anche in funzione dell'ambito aziendale chiamato a rispondere e dell'orizzonte temporale (le condizioni di lavoro possono essere di maggior interesse per i dipendenti; il costo e la qualità dei prodotti possono essere un aspetto più interessante per i clienti mentre la sopravvivenza e la crescita dell'impresa rivestono un carattere essenziale per gli investitori e per le comunità in cui l'azienda svolge la sua attività). Pertanto il *management*, nel momento in cui è chiamato a prendere particolari decisioni o a intraprendere particolari azioni, dovrebbe prestare attenzione, in via prioritaria, agli interessi di quegli *stakeholder* che sono più intimamente e criticamente coinvolti nell'azienda, senza tuttavia dimenticare o sottovalutare l'impatto sugli altri.

Nel 1999, al fine di fornire delle condivisibili linee guida di riferimento per la gestione delle relazioni con gli *stakeholder*, il *Clarkson Centre for Business Ethics* di Toronto - Canada in "*Principles for Stakeholder Management*", aveva identificato sette principi d'azione a carattere generale sulla cui base il *management* può perseguire gli obiettivi dell'impresa, soddisfacendo le istanze dei portatori d'interesse, in un'ottica di sostenibilità.

Conformemente a tali principi il *management* aziendale dovrebbe:

I) essere in grado di identificare e monitorare con continuità le aspettative di tutti i legittimi *stakeholder* e tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali. Infatti, il primo requisito per una gestione delle relazioni con gli *stakeholder* poggia nella consapevolezza che esistono diversi *stakeholder* ciascuno munito di propria dignità e necessità di relazione;

II) prestare attenzione e instaurare un dialogo in buona fede con gli *stakeholder* per quanto concerne i rispettivi interessi, contributi e potenziali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa. La comunicazione, sia interna che esterna, è infatti una funzione critica che il *management* è chiamato ad assolvere ed essa implica la creazione di un flusso bidirezionale (la comunicazione deve poter avvenire tanto in ricezione quanto in invio). Pertanto, per poter

comprendere gli interessi degli *stakeholder* e per poter effettuare una integrazione orizzontale dei loro diversi gruppi (che consenta la creazione di vantaggi reciproci), il *management* deve dialogare. Tuttavia l'impegno al dialogo non implica, necessariamente, che si debba pervenire a un processo decisionale condiviso. Infatti, una comunicazione e un dialogo in buona fede sono già di per sé un beneficio per gli *stakeholder*, qualsiasi siano i contenuti e le conclusioni raggiunte;

III) adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di *stakeholder*.

Questi, infatti, differiscono fra loro non solo per quanto concerne i loro interessi primari e le loro problematiche, ma anche per dimensioni, complessità e livello di coinvolgimento con l'impresa. Con alcuni *stakeholder* si può stabilire una relazione tramite meccanismi formali, a volte prescritti per legge, quali contrattazioni collettive o assemblee dei soci. Altri possono essere raggiunti con la pubblicità, i comunicati stampa o le pubbliche relazioni, mentre altri ancora (come ad es. le istituzioni pubbliche) possono essere raggiunti in modo più efficace tramite procedimenti ufficiali. Pertanto, le modalità di relazione, il tipo di informazioni fornite o le possibilità di dialogo possono mutare in funzione dei diversi gruppi di *stakeholder* anche se la linea di comunicazione adottata dal *management* deve essere mantenuta coerente per tutti i vari gruppi.

Va inoltre aggiunto, come il *management* che voglia agire davvero eticamente, debba relazionarsi con estrema attenzione con quei gruppi di *stakeholder* che hanno una capacità limitata di comprendere e valutare situazione e opzioni particolarmente complesse;

IV) riconoscere l'interdipendenza tra sforzi e risultati nel contesto dei vari *stakeholder*, tentando di pervenire a una equa distribuzione tra di loro dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa e prendendo in debita considerazione i rischi e i punti vulnerabili di ognuno di essi. L'impresa è un'organizzazione in cui tutti gli *stakeholder* volontari collaborano per l'ottenimento di un reciproco vantaggio. Tuttavia anche *stakeholder* involontari o indiretti (ad es. le comunità sociali o le generiche "terze parti") possono subire ripercussioni derivanti dall'attività dell'impresa. Inoltre sia gli *stakeholder* volontari che quelli involontari sono "vulnerabili" (seppure in modo diverso) agli effetti dell'incertezza e del cambiamento. Pertanto, un *management* capace dovrebbe assicurarsi che tutti gli *stakeholder* ricevano vantaggi sufficienti la loro continua collaborazione, garantendo loro che oneri e rischi siano commisurati a un livello che essi siano disposti a tollerare. Anche in questo caso la capacità di dimostrare l'apertura e l'equità della ripartizione dei benefici e degli oneri fra gli *stakeholder* è, di per sé, un vantaggio per gli stessi *stakeholder*;

V) lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano ridotti al minimo e, qualora ciò non sia possibile, che siano ricompensati adeguatamente. La creazione di ricchezza da parte dell'impresa inevitabilmente porta a delle conseguenze che non possono essere interamente mediate dal mercato. Alcune di queste possono essere benefiche, ma altre possono determinare effetti dannosi. Monitorare e cercare di ridurre l'impatto delle esternalità negative spesso richiede di collaborare con altri soggetti economici, organizzazioni ed altri enti intermedi, amministrazioni pubbliche e Governi. Il *management*, quindi, dovrebbe mostrarsi proattivo per sviluppare relazioni con i gruppi rilevanti e per creare collaborazioni al fine di contenere gli impatti negativi e ricompensare le parti danneggiate;

VI) evitare attività che possano mettere in pericolo i diritti fondamentali oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli *stakeholder* rilevanti. Tuttavia le conseguenze finali della maggior parte dei comportamenti economici (in particolare i comportamenti che implicano forti spese, interessi divergenti e lunghi periodi di tempo) non possono essere mai pienamente previste. Pertanto, poiché le scelte di politica aziendale e le attività dell'impresa determinano molteplici e differenti tipi di rischi, il *management* dovrebbe informare apertamente gli *stakeholder* dei rischi in cui possono incorrere durante lo svolgimento delle proprie attività collaborative all'interno dell'impresa e dovrebbe negoziare, quando possibile, specifiche condizioni contrattuali per la ripartizione dei rischi e dei benefici. Quando consapevolmente, gli *stakeholder* concordano nell'accettare una particolare combinazione di rischi e remunerazioni, allora l'accordo raggiunto può considerarsi soddisfacente. Tuttavia, alcuni progetti potrebbero determinare conseguenze per cui non esista un adeguato risarcimento, o rischi che non possono essere pienamente compresi e valutati dagli *stakeholder* chiave. In tali casi il *management* dovrebbe assumersi la responsabilità di riformulare i propri progetti al fine di eliminare la possibilità di conseguenze inaccettabili o qualora fosse necessario, di abbandonarli definitivamente;

VII) saper riconoscere il potenziale conflitto d'interesse (per cui la stessa funzione direttiva assegna al *management* un ruolo come *stakeholder* dell'impresa) e affrontarlo per mezzo di una comunicazione aperta, appropriati sistemi di rendicontazione e incentivi e ove necessario, per mezzo del controllo di una terza parte indipendente. Infatti, poiché anche il *management* rappresenta a sua volta un gruppo di *stakeholder*, ma con un accesso privilegiato alle informazioni, potrebbe influenzare significativamente le strategie dell'impresa. In quanto gruppo di *stakeholder*, naturalmente, i membri del *management* sono interessati alla sicurezza del loro posto di lavoro, al livello dei loro stipendi, al fine discrezionale nell'impiego delle risorse aziendali. Ed anche se sono previste una serie di disposizioni finalizzate ad allineare gli interessi dei *manager* a quelli dell'impresa nel suo insieme, è comunque possibile

che si venga a creare un conflitto fra gli interessi dei *manager* come *stakeholder*, da una parte, e quelli degli altri gruppi di *stakeholder* e dell'impresa stessa intesa come entità. Un buon *management* dovrebbe incoraggiare l'adozione di forme di controllo di questa fonte di conflitto interno all'organizzazione, accrescendo così la loro credibilità e stabilendo un clima collaborativo, senza il quale l'attività non può essere portata avanti in modo proficuo.

Fra i numerosi tentativi di proporre un valido modello per impostare e concretamente gestire le relazioni fra imprese e *stakeholder*, è interessante segnalare quello proposto nel 2010 da S. Sachs, R. Schmitt, I. Perrin, denominato "Sistema per la creazione di valore per gli *stakeholder*". Esso è stato sviluppato sulla base della tradizionale visione degli *stakeholder*, proposta da R.K. Mitchell nel 1997, raggruppati secondo le loro caratteristiche (c.d. "attributi") e secondo l'interazione di tali caratteristiche fra loro:

- potere (può obbligare l'impresa ad operare su aspetti che non avrebbe forse preso in considerazione);
- legittimità (esercita azioni appropriate);
- urgenza (determina il grado di attenzione delle aspettative).

Si tratta di un quadro di riferimento, quello creato da Mitchell, su cui andare a costruire, rafforzare e rendere sistematiche le relazioni con quanti hanno interessi verso l'impresa.

TIPOLOGIE DI STAKEHOLDER

Categoria Latenti (1 attributo)	• DORMIENTI	Potere
	• DISCREZIONALI	Legittimità
	• ESIGENTI	Urgenza

Categoria Con aspettative (2 attributi)	• DOMINANTI	Potere + Legittimità
	• PERICOLOSI	Potere + Urgenza
	• DIPENDENTI	Urgenza + Legittimità

Categoria Definitivi (3 attributi)	• DEFINITIVI	Potere + Legittimità + Urgenza
---	--------------	---------------------------------------

Tornando al modello di Sachs, Schmitt e Perrin, esso si articola in cinque fasi attuative che devono essere condotte in modo consequenziale e che possono essere così determinate:

1) Identificazione delle problematiche e degli *stakeholder* strategicamente rilevanti: chi sono gli *stakeholder* strategici e quali sono le problematiche in cui l'impresa li ritiene coinvolti? Come sono reciprocamente connessi gli *stakeholder*?

L'identificazione degli *stakeholder* chiave è uno dei compiti che richiede maggiore attenzione. Se a prima vista può sembrare chiaro ed evidente quali siano gli *stakeholder* più importanti, quando l'analisi si fa più particolareggiata e approfondita tale compito diventa più difficile. Inoltre, si dovrebbe sempre tenere presente che la loro importanza muta in funzione della questione che deve essere trattata e muta anche nel corso del tempo; cosicché qualsiasi mappatura degli *stakeholder* risulta inevitabilmente caratterizzata da un marcato dinamismo e deve perciò essere oggetto di una costante revisione.

2) Percezione della problematica, dei rischi e dei benefici possibili: come è stata selezionata la problematica percepita dall'azienda?

Com'è percepita dagli *stakeholder* identificati? Quali possibili rischi e benefici sono associati agli *stakeholder*?

Tale fase punta ad approfondire ulteriormente le informazioni precedentemente ottenute e a conseguire una solida e profonda comprensione della percezione della questione da parte di tutti gli attori coinvolti e dei possibili rischi e benefici (e cioè sia dalla prospettiva dell'impresa che da quella degli *stakeholder*). A questo punto è necessario definire gli *stakeholder* in funzione della loro capacità di influire sul processo di creazione del valore in relazione alla tematica sotto esame e, a tal fine, sono stati ideati quattro differenti ruoli di interrelazione:

- a) essi possono agire come fornitori di benefici: per esempio possono fornire dei servizi all'impresa contribuendo in qualche modo al processo di creazione del valore (un esempio per tutti è il personale impiegato che fornisce conoscenza specializzata);
- b) il secondo ruolo che gli *stakeholder* possono adottare è quello di ricevitori di benefici: in questa prospettiva gli *stakeholder* ricevono benefici dall'impresa, come per esempio un cliente al quale è offerto un servizio migliore;
- c) il terzo ruolo è quello di sopportatori di rischio: dal momento che la relazione che essi stabiliscono con l'azienda può essere vista come un investimento che viene fatto nella stessa, gli *stakeholder* sopportano naturalmente dei rischi. Di regola i rischi sono assunti coscientemente, ma ci sono anche *stakeholder* che diventano sopportatori di rischio involontariamente o non intenzionalmente;

d) il quarto ruolo è quello di fornitori di rischio: *stakeholder* quali sindacati o ONG possono creare rischi per le imprese, ad esempio quando esercitano pressioni sull'impresa per mezzo di scioperi o campagne denigratorie.

Da tale ultimo aspetto deve derivare un'attenta valutazione dei possibili ambiti di tensione e conflitto fra impresa e *stakeholder*, al fine di focalizzare le problematiche da dirimere, le rispettive percezioni degli attori coinvolti e stabilire un clima di fiducia reciproca.

3) Inizio di un processo di coinvolgimento con gli *stakeholder* selezionati: quali sono le similarità e le differenze delle percezioni? L'obiettivo proposto in questa fase è quello di portare l'impresa e gli *stakeholder* identificati ad avviare un dialogo che porti a uno scambio e a una discussione congiunta relativa alle rispettive percezioni per quanto riguarda i possibili rischi e benefici. Per affrontare al meglio i compiti imposti da tale passaggio è necessario ricorrere a metodologie di mediazione e di risoluzione dei conflitti al fine di creare un ambiente di fiducia reciproca in cui la discussione e gli attori siano credibili.

Il processo di mediazione è funzionale ai fini di un sistema di creazione del valore per gli *stakeholder* poiché definisce una disposizione mentale per affrontare l'intero processo di coinvolgimento che li vede, appunto, coinvolti e fornisce molteplici tecniche procedurali per trattare in concreto le singole fasi del processo gestionale finalizzato alla creazione di valore per i loro gruppi.

4) Trasformazione delle intuizioni in strategia: come i possibili rischi e benefici identificati possono ripercuotersi sulla strategia aziendale?

In tale fase i possibili rischi e benefici, come precedentemente identificati, dovranno essere recepiti e interiorizzati dall'organizzazione. Essa, inoltre, dovrà calcolare i possibili effetti che questi potranno produrre e adoperarsi, pertanto, a integrare i risultati ottenuti nel processo di dialogo con gli *stakeholder* all'interno del proprio quadro di pianificazione strategica.

5) Ridefinizione del successo dell'impresa come valore per gli *stakeholder*: qual è il concetto di successo strategico e come può essere misurato?

Il valore di questo modello di gestione delle relazioni con gli *stakeholder* si basa sul fatto che ogni possibile rischio o beneficio relazionale è stato individuato ed esaminato con la partecipazione di tutti i gruppi interessati. Pertanto, a questo punto, si dovrebbe poter pervenire a una comune comprensione di cosa significhi il successo aziendale non soltanto per l'impresa stessa, ma anche per gli *stakeholder* coinvolti o strategicamente rilevanti.