

## ANALISI

# Così si crea valore per tutti

di **Sybill Sachs**

**I**l successo strategico dell'impresa, in senso tradizionale e generale, può essere visto o come sopravvivenza di lungo termine o come fattore che le permette di eccellere nei confronti dei concorrenti. La stakeholder view definisce il successo in maniera più ampia come creazione di valore per un'impresa e i suoi stakeholder. Questa visione suggerisce che la creazione di valore debba essere ampiamente definita in modo da riconoscere gli stakeholder strategicamente rilevanti e che essa sia un processo interattivo che comprende anche gli stakeholder. Tuttavia, la difficoltà nel far partire questo processo di creazione del valore sta nel riuscire a interagire effettivamente con gli stakeholder rilevanti. Mentre molte imprese hanno presente alcuni dei propri stakeholder, solo poche li identificano e li integrano in maniera sistematica nel processo di creazione del valore. Se le imprese vogliono sfruttare la rete dei loro stakeholder come fonte di successo, esse necessitano di un sistema e di una procedura per arrivare a una piattaforma comune con gli stakeholder.

Il mio obiettivo è, quindi, di fornire un approccio esauriente, che chiamo «sistema di gestione del valore degli stakeholder». Questo sistema punta a indicare il modo in cui le imprese possono creare ricchezza con e per il loro stakeholder. L'approccio è stato sviluppato sia come una estensione teorica della stakeholder view sia in base a ricerche mutate da studi di caso. Il sistema di gestione del valore degli stakeholder presuppone che il concetto di successo sia sviluppato insieme con gli stakeholder piuttosto che definito solamente dalla prospettiva dell'impresa. Uno dei risultati principali ottenuti è che i contenuti della creazione di valore devono essere definiti sul campo insieme con gli stakeholder rilevanti in base alla considerazione dei benefici potenziali identificati. Pertanto, il successo viene definito

in termini generali quando gli stakeholder sono coinvolti nelle discussioni in cui benefici e rischi potenziali sono identificati e delineati. Questo conduce alla validazione del concetto di successo da parte degli stakeholder coinvolti e a un più ampio impegno da parte loro.

Per fare in modo che questo succeda il sistema qui proposto fornisce una rigorosa metodologia che crea le condizioni necessarie per mettere insieme gli stakeholder rilevanti. Esplorando sistematicamente gli aspetti simili, prima di affrontare i possibili punti controversi, il sistema è così in grado di generare fiducia. Questo risultato è ulteriormente sostenuto da accordi di riservatezza e dall'intervento di una terza parte indipendente che facilita il processo.

Nel complesso, il sistema di gestione del valore degli stakeholder impiega il concetto di successo come è inteso in pratica piuttosto che pretendere di stabilire un concetto teorico. Le nozioni di benefici e di rischi (soprattutto quest'ultima) sono di uso comune, impiegate in pratica e comprensibili da parte di tutti gli stakeholder. Il sistema, perciò, promette di agevolare il dialogo; contemporaneamente può essere anche utilizzato con approcci pratici e comuni come ad esempio il balanced scorecard.

**Sybill Sachs**

*L'autrice dirige il Centre for strategic management dell'Università di Zurigo. Il testo pubblicato rappresenta una sintesi del suo intervento al VI Politeia Forum on business ethics and Csr ([www.politeia-centrostudi.org](http://www.politeia-centrostudi.org)); il testo integrale sarà pubblicato in un fascicolo della rivista «Politeia», a cura di Emilio D'Orazio, dal titolo «Corporate and stakeholder responsibility for sustainability», in uscita a giugno.*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

