

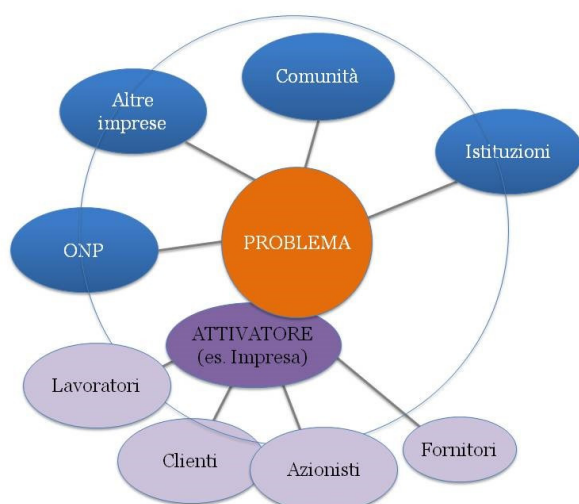
Gli ingredienti per una multistakeholder strategy di successo

20/01/2015, ore 06:09

di di Mario Molteni* e Stefania Bertolini**

Nel XXI secolo è possibile per un'azienda fare bene il proprio mestiere senza considerare le **attese dei propri interlocutori**, senza interpellarli, senza renderli partecipi? La risposta è senza dubbio negativa. Anzi, l'esame di casi di successo concreti, di aziende che creano valore condiviso tramite lo sviluppo del loro business, dimostra **la rilevanza del coinvolgimento di tali soggetti nel processo di definizione della strategia aziendale** per dare vita ad una vera e propria multistakeholder strategy ossia una strategia che scaturisce dall'ascolto e dalla collaborazione di una pluralità di soggetti e che pone il problema/tema da trattare al centro del disegno ad essa sottostante.

Il disegno sottostante la multistakeholder strategy



Tale coinvolgimento degli interlocutori può però essere gestito con differenti modalità e, dunque, differenti prospettive di successo. Quanti e quali soggetti interpellare? Quale **periodicità** (dialogo una tantum o ripetuto nel tempo)? Quali **strumenti** utilizzare (interviste, questionari, focus group, workshop...)? Quale **contenuto** (temi connessi ad un momento di crisi o legati alla normale operatività)? Questi sono solo alcuni dei parametri che possono differenziare tra loro le iniziative di stakeholder engagement in vista della definizione di una multistakeholder strategy. Ma, per contro, **ci sono anche elementi che possono accomunare casi di successo?** Ecco alcuni spunti di riflessione scaturiti dall'osservazione di numerosi casi empirici.

1) In primis, come dimostrano anche i risultati di una recente ricerca ¹, sembrerebbe che relazionarsi con ogni stakeholder costituisca uno spreco di risorse, del tutto improduttivo. Si rende pertanto opportuno **identificare gli stakeholder prioritari ed instaurare solo con essi un dialogo intenso e basato su specifiche loro esigenze/attese**. La modalità impiegata per creare la relazione con tali interlocutori prioritari non sembra invece rilevare ai fini dell'efficacia. Nei rapporti con eventuali partner, vanno dunque definite con chiarezza le priorità e prevedere - se del caso - aggregazioni progressive di soggetti in grado di fornire diversi apporti al progetto, evitando eccessi di democrazia per non cadere

nell'ingovernabilità dei processi e nell'immobilità. Non essendo possibile né efficace prestare uguale attenzione a tutti i soggetti, **vanno dunque dapprima coinvolti i soggetti prioritari** e, se del caso e se le circostanze lo consentono, allargare l'abbraccio agli altri stakeholder in un secondo momento.

2) **Il problema al centro della multistakeholder strategy deve essere rilevante per tutti i differenti attori coinvolti.** Solo così sarà possibile avere un coinvolgimento sincero delle parti e la loro determinazione per addivenire ad una soluzione reciprocamente vantaggiosa.

3) Il soggetto "capofila", quello che dà il via all'*engagement*, deve agire come un attivatore di processi autorevole sul tema (quindi dimostrandosi preparato, documentato), **motivato e perseverante riguardo agli obiettivi**, in grado di dispiegare risorse dedicate (uomini e soldi!) e orientato al networking per convogliare **più forze possibili attorno all'obiettivo prefissato**. Tanto più saprà dimostrarsi determinato, tanto più sarà in grado di raccogliere consenso ed entusiasmo.

4) Il quarto ingrediente consiste, da parte dell'azienda/attivatore, nell'**evitare l'autoreferenzialità** fin dalle prime mosse. Ciò implica l'avvio da subito di un intenso dialogo tanto con i **beneficiari** implicati nel "problema" quanto con i **potenziali partner**, eventualmente impiegando **modalità di interazione differenti** a seconda dei soggetti interpellati. Sarebbe un grave errore impostare il disegno "in solitudine". La **predisposizione al coinvolgimento** rafforza negli interlocutori la convinzione che la controparte sia effettivamente motivata a raggiungere concretamente obiettivi comuni in vista della definizione di una strategia condivisa.

5) Considerata l'importanza del fare rete, è necessario **assegnare ai differenti partner coinvolti compiti complementari per evitare pericolose sovrapposizioni**. Ogni differente attribuzione di ruoli deve essere chiara a tutti i soggetti in gioco. Una criticità di questo aspetto può derivare dalla partecipazione di più soggetti appartenenti ad una stessa categoria: tra gli stessi si potrebbero scatenare conflitti con ripercussioni negative sul processo di definizione della multistakeholder strategy. Va dunque soppesata attentamente la scelta tra il coinvolgimento di **un solo soggetto rappresentativo di una categoria** o un maggior numero.

6) Per non creare false aspettative, si rende opportuno definire dal principio e con chiarezza i contributi offerti dall'impresa e dai suoi eventuali partner e le "ricompense" che gli stessi si attendono a fronte dell'impegno profuso. Perché il processo di costruzione di una strategia multistakeholder proceda fluidamente è necessario **evitare sbilanciamenti**.

7) Può tornare utile redigere una scaletta degli step da intraprendere. Una sorta di **check list che guidi nel cammino**. Una strategia multistakeholder è una strategia che ha l'asse del tempo come elemento fondamentale. **Non è una questione di perfezione del disegno, ma di progressione costante delle mosse**. Una sequenza dei passi da compiere per arrivare alla strategia potrebbe, ad esempio, prevedere: la scelta delle prime mosse; la progressiva creazione del consenso e l'aggregazione di soggetti; la gestione degli ostacoli; le scelte di centralizzazione vs. decentramento (cosa gestisce direttamente l'azienda e cosa fa gestire ai partner); l'individuazione di forme di coordinamento.

8) Fondamentale ingrediente per il successo è senza dubbio un'**efficace comunicazione**. È importante, ad esempio, prevedere una *brand strategy* facilmente riconoscibile, instaurare relazioni con i media che contano nel settore/ambito in cui si opera, costruire una piattaforma di comunicazione condivisa e ricca di contenuti con tutti i partner coinvolti.

9) Infine, citando Giovanni il Battista: «Bisogna che egli cresca, e che io diminuisca» (3, 30). In altre parole l'attivatore del processo di multistakeholder strategy, che all'inizio del

cammino deve essere una presenza molto forte, con il tempo deve essere capace di ritirarsi, deve cedere spazio agli interlocutori che ha saputo aggregare in modo che si sentano **completamente partecipi e parte fondante del progetto sul quale sono chiamati a pronunciarsi/collaborare.**

Con queste riflessioni sintetiche sul tema, il CSR Manager Network inizia un percorso di condivisione di esperienze di multistakeholder strategy che hanno visto protagonisti alcuni dei suoi associati. Racconteremo esperienze sul tema per mano dei CSR Manager che direttamente hanno partecipato al processo.

* Mario Molteni è Direttore di ALTIS Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e Direttore Scientifico del CSR Manager Network.

* Stefania Bertolini è Segretario del CSR Manager Network.

Nota:

1) Indagine condotta da Università Cattolica ALTIS su 696 aziende del FTSE4Good Global Index.