

Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa ¹

Giorgio Donna
Giovanni Lombardo

Sommario: 1. Responsabilità Sociale d'Impresa: pillole di una storia contrastata - 2. La RSI ha fallito? - 3. La soluzione win-win - 4. Un'opportunità peculiare per le imprese italiane - Bibliografia.

Abstract

Corporate reputation has fallen down to the lowest historical level. Companies are faced by a strong and growing request to act as conscious social actors and not only as cynical profit maximizers; on the other side the well-known CSR (Corporate Social Responsibility) movement, originally arisen just for that, is more and more criticized, being accused to have missed its own main objective.

Even the recent model of "Shared Value Creation", proposed by Porter and Kramer as the solution, is contested as a simplistic and superficial approach. In this confused and complex scenario our contribute, stemming from an empirical and consistent analysis of a large number of companies, aims at framing a model which integrates the "Common Good" construct into the corporate strategies, identifying a viable path to reconcile the "common good perspective" with the inescapable goal of creating economic value.

Keywords: Shared Value; corporate social responsibility-CSR; bene comune; common good; catena del valore; approccio strategico.

¹ Questo saggio trae riferimenti e documentazione da un progetto di ricerca pluriennale promosso dalla UCID, a cui gli autori hanno attivamente partecipato e i cui risultati sono pubblicati nel volume *Strategia d'impresa per il bene comune* (a cura di P.G. Marino, A. Ferro, G. Donna, G. Lombardo, G. De Rita), F. Angeli, Milano, 2012.

1. Responsabilità Sociale d'Impresa: pillole di una storia contrastata

Sono ormai circa vent'anni che nel dibattito accademico, professionale e politico si è fatto strada il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), identificato anche con il termine *Corporate Social Responsibility* (CSR) nella letteratura e nelle prassi internazionali. Dapprima coltivato in circoli ristretti e con un taglio prevalentemente intellettuale, negli ultimi anni il tema ha saputo concentrare su di sé un'attenzione sempre più diffusa, associando al dibattito teorico intensi sforzi finalizzati a produrre un impatto concreto sulle imprese. L'esito più rilevante di queste azioni è costituito dal cosiddetto *bilancio sociale* o *report di sostenibilità*, documento che in determinati settori ha ormai assunto una presenza sistematica accanto al tradizionale bilancio di esercizio. In merito è recente la notizia che a breve le grandi imprese saranno obbligate alla sua redazione.

Quale è il *fil rouge* che ha accompagnato questa crescita di attenzione e ha portato la RSI al ruolo di protagonista che oggi indubbiamente è arrivata a conquistare?

A nostro avviso, esso va identificato in un atteggiamento prevalentemente critico e negativo nei confronti dell'operare delle imprese. Detto in altri termini, il motivo di fondo che ha promosso la RSI è la tesi che le imprese, se non adeguatamente arginate, si spingono spontaneamente ad adottare comportamenti *socialmente irresponsabili*, cioè tali da generare danni anche gravi al benessere individuale delle persone e a quello collettivo della società.

Un sociologo autorevole come Luciano Gallino (2009) ha addirittura dedicato un libro alla "Impresa irresponsabile", definita come

"l'impresa che al di là degli obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica o privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività. Tra queste vanno considerate: le strategie industriali e finanziarie, le condizioni di lavoro offerte in ogni paese, le politiche dell'occupazione, il rapporto dei prodotti e dei processi produttivi con l'ambiente, l'impiego dei fondi che le sono stati affidati in forma di azioni o obbligazioni, la redazione dei bilanci, la qualità conferita ai prodotti, i rapporti con la comunità in cui opera, le localizzazioni o le delocalizzazioni delle attività produttive, il comportamento fiscale".

Questa attitudine negativa è spiegata come conseguenza inevitabile della dominanza dell'obiettivo economico che si prefigge l'impresa, cioè la ricerca del profitto. E ad arginare il rischio delle degenerazioni negative che si vengono a determinare sul piano sociale non sono sufficienti le leggi e le sanzioni previste dagli ordinamenti giudiziari, perché la molla economica è capace di escogitare modi sempre nuovi per eluderle e disinnescarne l'efficacia.

Si muove in questa direzione la cosiddetta *stakeholder theory*, che vede l'impresa come un organismo sociale chiamato a soddisfare simultaneamente gli interessi di tutti i soggetti con cui interagisce, e che matura nel corso degli anni '80 in contrapposizione alla *shareholder theory*, per la quale l'impresa deve

preoccuparsi innanzitutto di soddisfare gli interessi degli azionisti. E non è un caso che questa seconda visione sia sostenuta innanzitutto dall'accademia economica, mentre la prima viene proposta da intellettuali provenienti dal mondo della filosofia e della sociologia. "Freeman contro Friedman", si potrebbe dire, sfruttando la quasi identità dei cognomi del filosofo e dell'economista che sono tra i più autorevoli paladini delle due teorie.

"C'è una ed una sola responsabilità sociale dell'impresa: utilizzare risorse ed intraprendere attività in modo da aumentare il profitto, a condizione di rispettare le regole del gioco di un libero mercato, cioè evitando l'inganno e la frode".²

"Ogni impresa può essere intesa come un insieme di relazioni tra soggetti (individui e/o gruppi) che hanno un interesse nei confronti delle attività che essa svolge, in quanto sono in grado di influenzarne gli obiettivi e le scelte o possono subirne gli effetti. L'impresa pertanto deve farsi carico degli interessi di tutti questi soggetti".³

A promuovere la RSI, sulla scia della *stakeholder theory*, è il dibattito sui vincoli etici all'operare d'impresa, che parte dalla constatazione di comportamenti giuridicamente legittimi ma moralmente eccipibili che le imprese mettono in campo sotto il profilo del rispetto dell'ambiente, dei clienti, dei dipendenti, dei fornitori, delle comunità territoriali.

Non a caso, tra gli strumenti identificati e promossi sotto l'insegna della RSI compaiono i codici etici e poi il bilancio sociale o di sostenibilità, concepiti come strumenti formali per esplicitare e dare visibilità a quanto l'impresa è impegnata a realizzare non già alla ricerca del profitto a beneficio dei suoi azionisti, ma per motivazioni di carattere extraeconomico a beneficio di tutti i suoi stakeholder. Di conseguenza, l'impresa è indotta a impiegare tali strumenti per contrastare o prevenire il sospetto che la ricerca del puro tornaconto economico conduca l'azionista e/o il vertice manageriale a fare scelte e ad adottare comportamenti che possono danneggiare l'ambiente o gli interessi di altri stakeholder.

In sintesi, la RSI ha nelle proprie radici e nel proprio DNA una concezione critica e negativa dell'operare d'impresa e dell'obiettivo del profitto, a cui si preoccupa di porre argini, vincoli, obblighi. In definitiva, la RSI finisce per configurarsi come un costo aggiuntivo.

Ma le imprese si meritano tutto questo? È giustificato l'approccio della RSI? Sono adeguate le soluzioni che propone?

Andiamo per ordine.

In merito alla prima domanda, occorre partire da un dato di fatto: mai come negli anni recenti la reputazione delle imprese presso l'opinione pubblica è scesa tanto in basso. E si tratta di un fenomeno abbastanza paradossale, se è vero che mai come in questi stessi anni le imprese si sono preoccupate di dimostrare la loro attenzione e il loro impegno nei confronti della responsabilità sociale.

² Cfr. M. Friedman(1970).

³ Cfr. R.E. Freeman, (1984).

Questo già potrebbe bastare: come le imprese fanno bene, la qualità dei prodotti o dei servizi non vale se non nella misura in cui essa è percepita e apprezzata dal cliente. E quindi non si scappa: o le imprese non hanno fatto abbastanza (anzi, hanno fatto poco e male, visti i risultati) oppure non si sono preoccupate adeguatamente di farlo sapere e apprezzare dai loro stakeholder, anzi dalla società intera.

Siamo convinti che le imprese abbiano peccato sia di opere che di omissioni.

È indiscutibile, da un lato, che esse si sono rese platealmente e diffusamente responsabili di comportamenti socialmente arroganti: si pensi alle sperequazioni retributive (l'antica e saggia regola del mantenere divari contenuti tra il massimo e il minimo livello di compenso esistenti all'interno della compagine aziendale è stata contraddetta in misura semplicemente scandalosa), ai drammatici danni ambientali prodotti da episodi che hanno travolto l'immagine di aziende di grande lignaggio (ad esempio è il caso dell'inquinamento del golfo del Messico provocato da BP), alla disinvoltura con cui è stata battuta la strada della delocalizzazione produttiva, alimentando (o comunque chiudendo gli occhi di fronte a) situazioni di sfruttamento, corruzione e inquinamento a danno di popolazioni povere e sottomesse, alle vie sempre più sofisticate architettate per eludere l'imposizione fiscale servendosi delle opportunità concesse dai paradisi fiscali.

E si tratta, occorre sottolineare, di comportamenti di regola promossi nel rispetto della legalità e quindi pienamente in regola con il dettato di Friedman ("l'impresa deve pensare soltanto a fare profitto, mantenendosi nell'ambito di quanto la legge prevede e impone"). Ma, come ben si sa, la legge non è mai completa e stenta a tenere il passo con la dinamica dei fenomeni reali.

Aggiungiamoci i casi altrettanto plateali e numerosi di comportamenti perpetrati al di fuori della legalità (corruzione, falsi in bilancio, evasione fiscale, abuso della buona fede del cliente, inadeguata adozione di condizioni di sicurezza del lavoro, ecc.) e l'uso distortivo della RSI impiegata per documentare comportamenti etici poi clamorosamente smentiti dai fatti (negli anni recenti basta ricordare i casi Enron e Parmalat, imprese dotate di codici etici e bilanci sociali formalmente ineccepibili).

Mettendo tutto insieme, non ci si può stupire se la reputazione è precipitata, soprattutto in considerazione di due fenomeni di contesto ormai inarginabili:

- le attese della pubblica opinione e degli operatori pubblici nei confronti delle imprese non sono mai state tanto alte;
- l'esplosione delle tecnologie di comunicazione ha esponenzialmente esaltato la capacità di osservazione e controllo "sociale" sulle imprese, le quali non possono ormai sottrarsi a essere costantemente "in vetrina" per tutto quello che fanno.

Piaccia o no, si tratta di fenomeni destinati addirittura ad amplificarsi ulteriormente, per cui le imprese dovranno sempre più imparare a tenerne conto.

Ma non tutte le imprese sono ciniche massimizzatrici di profitto o disinvolti agenti di illegalità. Tra esse albergano infiniti casi in cui valori, principi morali, sensibilità sociale danno luogo a comportamenti responsabili e virtuosi. Anche questi buoni esempi sono tuttavia in qualche modo colpevoli, almeno in termini di omissioni. Sicuramente hanno omesso di comunicare adeguatamente questa loro

“anima”: nelle imprese socialmente responsabili è spesso riscontrabile una sorta di pudore o di ritegno, quasi che determinate attenzioni e sensibilità possano essere intese come una dimostrazione di generosità non giustificata. Ma è noto (oggi più che mai) che “il bene non fa notizia”, per cui non è affatto certo che un più convinto investimento in termini di comunicazione sarebbe stato in grado di compensare l'enfasi e la visibilità che sanno conquistarsi i comportamenti negativi.

Più grave, a nostro avviso, è un altro tipo di omissione: quella di non avere fatto abbastanza per dimostrarsi “contro” tali comportamenti, accettando di convivere al fianco di colleghi o concorrenti spregiudicati ed evitando di percorrere la strada più efficace per difendere sé stesse: quella della “sanzione sociale”, dell'emarginazione dai luoghi di potere e dai ruoli di rappresentanza degli operatori tanto ricchi di energia speculativa quanto poveri di valori morali.

2. La RSI ha fallito?

Il giudizio che di recente è stato espresso da autorevoli accademici e operatori professionali nei confronti del filone della Responsabilità Sociale d'impresa è drastico: la RSI è stata un fallimento, cioè ha sostanzialmente mancato gli obiettivi che si proponeva di raggiungere.

“La CSR ha fallito. Praticamente tutti gli indicatori di cui disponiamo ci dicono che stiamo andando nella direzione sbagliata. Sia che guardiamo alla corruzione, alla perdita di biodiversità, al divario tra ricchi e poveri, alla distruzione di risorse, tutti gli indicatori ci dicono che tutto ciò che le imprese hanno fatto negli ultimi 20 anni in ambito di CSR non ha praticamente cambiato nulla, e anzi che le cose peggiorano anziché migliorare.”⁴.

“Il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più, dalle pubbliche amministrazioni e dall'opinione pubblica, come una delle principali cause dei problemi sociali, ambientali ed economici. Per giunta, più hanno preso a farsi carico della Responsabilità Sociale, più sono state incolpate delle carenze della società. La legittimazione del business è scesa a livelli che non hanno precedenti nella storia recente.”⁵

“La CSR tradizionale sta mancando i suoi obiettivi, sia per le imprese che per la società. Ha prodotto qualche effetto positivo: certamente le imprese considerano l'ambiente con più attenzione che in passato, e i loro progetti filantropici hanno aiutato molta gente. Ma nella grande maggioranza dei casi, la CSR ha fallito rispetto ai suoi propositi fondamentali – costruire più forti relazioni con il mondo esterno. Il movimento Occupy negli Stati Uniti è il segno più visibile del malcontento, ma molti sondaggi mostrano che il grado di fiducia nel business è al

⁴ Cfr. W. Visser, (2011), pp.408.

⁵ Cfr. M. Porter and M. Kramer, (2011), pp. 62-77.

*di sotto del 55% in molti paesi. Molti vedono i manager come figure arroganti che si arricchiscono a spese della società. Anche le società con i bilanci sociali più appariscenti hanno scoperto di essere dipinte come pericoli pubblici”.*⁶

Quali i motivi fondamentali di questo affermato fallimento?

In estrema sintesi, la spiegazione può probabilmente essere ricondotta al fatto che le imprese, nell'affrontare il tema della RSI, hanno “giocato in difesa o di rimessa”. Tra le righe dei bilanci sociali o nelle testimonianze di RSI è sistematicamente percepibile la preoccupazione di mostrare che l'impresa non pensa soltanto al profitto, che ha impulsi di generosità gratuita, che è sensibile verso problemi di cui non sarebbe obbligata a farsi carico.

Ma sappiamo bene che la declamazione della propria generosità non è la via giusta per farsi apprezzare e voler bene, ed anzi induce istintivamente a generare qualche sospetto, all'insegna del brocardo *excusatio non petita, accusatio manifesta*.

E si è mai visto un bilancio (come tipicamente è quello sociale) che elenca soltanto voci positive? Quasi mai infatti in questi documenti si dà evidenza di situazioni critiche o di andamenti peggiorativi.

Tutto questo non può che alimentare la convinzione che la ricerca del profitto contiene intrinsecamente germi in contrasto con il perseguimento del bene comune.

3. La soluzione win-win

È possibile uscire dal vicolo cieco in cui si è infilata la RSI, ma a condizione di rovesciare completamente l'approccio. In particolare, occorre chiedersi se e a quali condizioni profitto e bene comune possono convivere non già l'un contro l'altro armati, ma in un rapporto di reciproca sinergia.

È indiscutibile che se le imprese fossero capaci di spiegare e dimostrare che la loro ricerca di competitività comporta l'adozione di strategie e comportamenti capaci di contribuire positivamente al bene comune, sarebbero più credibili e meno sospettate.

Analogamente, se gli stakeholder vedessero nell'operare dell'impresa un contributo decisivo per la qualità della vita sociale, non potrebbero che diventare “tifosi” della sua capacità di competere e svilupparsi.

In altri termini, una prospettiva di questo tipo potrebbe profondamente trasformare il rapporto tra imprese e società, tra economia e coesione sociale.

Tra chi decide i destini dell'impresa (azionisti e management) e gli altri stakeholder si stabilirebbe una condivisione di obiettivi, e l'impresa diventerebbe teatro di un gioco *win-win* nel quale tutti i partecipanti hanno da guadagnare e nessuno ha da perdere.

⁶ Cfr. J. Browne and R. Nuttall (2013), pp. 5-12.

È possibile questo, o stiamo marciando nel terreno dell'utopia?

Sul piano pratico, un numero crescente di esperienze sembrano dimostrare che è possibile.

Sul piano teorico, voci sempre più forti e autorevoli sostengono che è necessario⁷.

Cosa significa dare concretezza a questa idea?

Vediamo quali possono esserne le condizioni abilitanti fondamentali.

A) Adottare un approccio strategico

Considerando i casi offerti dalla recente letteratura manageriale e le sempre più numerose testimonianze in cui ci si può imbattere negli ormai frequenti convegni dedicati al tema della RSI e dintorni, si può avere una misura di quanto sterminata sia la quantità di iniziative che le imprese mettono in atto a beneficio di tutti i propri stakeholder, dal personale ai clienti alle comunità territoriali.

Se questo prova che la sensibilità al bene comune non è qualità rara nelle imprese, emerge tuttavia con evidenza che, nella quasi totalità dei casi, quelle iniziative non sono il risultato di un disegno organico ma piuttosto il frutto di decisioni episodiche, dettate da circostanze occasionali o da una specifica sensibilità del vertice d'impresa rispetto a determinate tematiche o istanze di carattere sociale.

Detto in altri termini, quelle iniziative molto raramente appaiono ispirate da una strategia collegata ai business dell'impresa, essendo dettate piuttosto da motivazioni soggettive e da un atteggiamento di tipo essenzialmente filantropico.

Questo comporta numerose inevitabili conseguenze:

- l'attenzione al bene comune procede in modo assolutamente scollegato dai processi strategici d'impresa. Ai tavoli intorno ai quali si dibatte di strategia, la prospettiva del bene comune non è in agenda. Analogamente, quando ci si occupa di bene comune non si discute di variabili competitive nè di strategie di business;
- le iniziative orientate al bene comune sono supportate da un *commitment* formalmente debole e non penetrano attraverso l'organizzazione, rimanendo appannaggio quasi esclusivo del vertice. Di regola, esse sono escluse dai meccanismi di programmazione, controllo e valutazione delle performance dei manager, quasi a ribadire che si tratta di "altro" rispetto alla gestione "normale" dei business;
- rimanendo alla periferia dell'attenzione del management e trovando giustificazione primaria nella generosità e sensibilità del vertice, accade facilmente che tali attività finiscano per subire l'impatto della situazione economica generale dell'impresa (è più semplice essere generosi quando le cose vanno bene) e degli avvicendamenti di vertice (un nuovo top manager può essere portatore di sensibilità e "preferenze" filantropiche diverse da chi lo precedeva, se queste non sono funzionali al business);

⁷ Al riguardo si potrebbero citare interventi di intellettuali, accademici, consulenti e politici, ma più degli altri merita ricordare numerosi passi dell'Enciclica di Papa Benedetto XVI *Caritas in Veritate* del 2009.

- di conseguenza, i documenti formali in cui si esprime la RSI, in primis il bilancio sociale, finiscono inevitabilmente per diventare quello che in effetti sono, cioè una comunicazione ricercata e certosa di tutto quello che l'impresa può dimostrare di fare a beneficio dei propri stakeholder, senza valutazioni di merito e con limitati collegamenti con la realtà dei business. In definitiva, il bilancio sociale si risolve in uno strumento di immagine, dotato di limitata incisività sul piano gestionale;
- come esito finale, l'impatto complessivo di tali attività sulla reputazione dell'impresa risulta inevitabilmente modesto. Esse non aggiungono valore e proteggono poco l'impresa da rischi reputazionali. Per fare un esempio, a BP poco è servito avere una storia consolidata di bilanci sociali fatti a regola d'arte, a fronte del fatto di non avere gestito adeguatamente il rischio ambientale e il problema della sicurezza, elementi fondamentali di una condotta responsabile nel business del petrolio.

In definitiva, anche quando impegnano risorse considerevoli in RSI le imprese non traggono i due benefici fondamentali che da quell'investimento dovrebbero attendersi: accrescere il proprio valore economico; farsi "voler bene" dai propri stakeholder.

Se si vuole rovesciare questa situazione, occorre che la prospettiva del bene comune assuma "dignità strategica", cioè diventi a pieno titolo un ingrediente dei processi di definizione e governo della strategia di business di un'impresa.

A pensarci bene, dovrebbe essere scontato. In fondo ogni impresa ha nella propria ragion d'essere l'attitudine a contribuire al bene degli stakeholder: in questa direzione vanno (o dovrebbero andare) i beni e servizi che produce, i posti di lavoro che offre, le competenze che sviluppa, le innovazioni che genera, le tasse che paga. Ma non è questo che le imprese enfatizzano al loro interno o comunicano all'esterno. All'interno esse tendono piuttosto a focalizzarsi su quanto possono *prendere* dalla società (ad esempio, come riuscire a far pagare prezzi più alti ai clienti, come ridurre i costi delle risorse, come ottenere regolamentazioni più benevole) invece che su quanto *dare*. All'esterno, si preoccupano di far conoscere gli atti di generosità piuttosto che sottolineare i vantaggi portati alla società dai loro prodotti, dalle loro attività, dalla loro ricerca.

"We are finding out quite rapidly that to be successful long term we have to ask: what do we actually give to society to make it better? We have made it clear to the organization that it's our business model, starting from the top", afferma Paul Polman, CEO di Unilever.⁸

Ragionare strategicamente di bene comune significa proprio questo: chiedersi e specificare quale vuole essere il contributo dell'impresa alla società. Ciò non significa dimenticare la prospettiva del profitto per l'azionista, ma semplicemente prendere atto che il profitto, a lungo andare, è funzione della capacità dell'impresa di creare valore per la società, e che questa è l'unica via per aumentare la

⁸ Cfr. Browne and Nuttall, cit.

credibilità dell'impresa, la sua capacità di farsi benvolere dagli stakeholder e, di conseguenza, la possibilità di creare durevolmente valore a beneficio dei suoi azionisti.

Le vie fondamentali per identificare strategie di business che siano in grado nel contempo di creare valore economico per l'impresa e per la società sono quantomeno tre⁹ e riguardano rispettivamente:

- i prodotti offerti e i mercati serviti;
- la catena del valore;
- il rapporto con i territori.

Riconsiderare prodotti e mercati

Il primo asse di attenzione strategico consiste nel ripensare l'offerta dell'impresa partendo dalla considerazione dei benefici a cui essa intende contribuire e dei danni da evitare sotto il profilo sociale. In termini di prodotti, questo significa esaltare la rilevanza sociale dei bisogni serviti, a partire da quelli che meritano considerazione prioritaria nel contesto socio-economico di riferimento. Ne possono essere esempio bisogni come la sicurezza, la tutela della salute, la protezione dell'ambiente naturale, lo sviluppo dell'istruzione, il risparmio, e così via. Alcuni casi:

- *la Bombardier Transportation Italy ha progettato un locomotore da utilizzarsi nell'ambito del sistema portuale italiano che è finalizzato a ridurre del 17% i costi di esercizio del cliente rispetto ai mezzi di locomozione tradizionali, assicurando nel contempo una efficienza energetica e di sostenibilità per l'intero sistema portuale;*
- *Unilever ha avviato un programma di rilevanti investimenti finalizzati a migliorare il gusto e la qualità nutrizionale dei prodotti offerti in ambito food, in modo che soddisfino i più elevati standard nutrizionali, rispettino i principi dietetici riconosciuti a livello mondiale e assicurino a milioni di persone di seguire una dieta più sana;*
- *la F.OIC di Padova (servizi di assistenza agli anziani) ha sistematicamente arricchito la propria offerta attraverso innovazioni che facilitano alle famiglie degli ospiti la fruizione dei servizi aziendali riducendo i costi e rendendo meno gravoso l'impegno da dedicare.*

In questa direzione, è indiscutibile che molto vi sia da migliorare. Basta pensare a quanto si sono sviluppati, in particolare negli anni più recenti, business collegati a bisogni effimeri o addirittura pericolosamente vicini al confine tra lecito ed illecito (ad esempio gioco d'azzardo e scommesse, fumo e bevande alcoliche, pornografia, e così via).

In parallelo, è altrettanto indiscutibile che le imprese abbiano teso a privilegiare i mercati e i gruppi di clientela con maggiore capacità di spesa, sviluppando offerte costose e sofisticate (si pensi all'alta moda, alle auto sportive, all'oreficeria, ecc.) in sovrabbondanza e trascurando invece di congegnare proposte adatte ai segmenti di domanda cosiddetti "alla base della piramide", che sono

⁹ Cfr. M. Porter and M. Kramer, cit.

frequentemente considerati residuali e da servire attraverso un'offerta di bassa qualità o riciclando l'invenduto, se non da lasciare alla cura del Terzo Settore.

In un mondo globalizzato, la dimensione del mercato potenziale associato a bisogni primari di popolazioni in condizioni di vita arretrate o disagiate è semplicemente mostruoso. Non è detto che si tratti di un mercato per definizione antieconomico.

Riconfigurare la Catena del Valore

La seconda via per conciliare strategicamente creazione di valore economico e contributo al progresso sociale consiste nel riconfigurare la catena del valore, cioè l'articolazione e l'organizzazione dei processi di fabbricazione e distribuzione di prodotti. In merito, le strategie dominanti si sono impennate nei fatti sulla ricerca di cosa e come *prendere dalla società* secondo un criterio di mera convenienza economica (ad esempio materiali, componenti, servizi e lavoro al più basso costo possibile), senza andare troppo per il sottile in merito alle conseguenze ambientali e sociali di tali scelte. Anche a questo riguardo una riconsiderazione è ormai indifferibile, tenendo conto per di più che può rappresentare una notevole opportunità. Infatti, è acclarato che esistono spazi infiniti per migliorare l'efficienza dei processi di trasformazione e la produttività della catena del valore attraverso soluzioni al tempo stesso più sostenibili sotto il profilo ambientale (es. risparmio di risorse naturali, riduzione dell'inquinamento) e sociale (es. qualità e sicurezza delle condizioni di lavoro, sviluppo delle capacità dei dipendenti, strumenti di *welfare* aziendale, piani di sostegno ai fornitori).¹⁰ Di seguito due esempi tra i tanti che si potrebbero citare.

Intercontinental ha effettuato rilevanti investimenti (in nuovi sistemi di riscaldamento e raffreddamento, automatic computer shutdown application, ecc.) che permettono di ridurre i consumi di energia, di acqua e la gestione dei rifiuti, con una significativa riduzione di quella che rappresenta per importanza la seconda voce tra i costi.

“Ho risposto tante volte con una battuta a chi mi chiedeva perché alla Basicnet fossimo così attenti alla qualità dell'ambiente di lavoro dei nostri dipendenti e collaboratori: “per sfruttarli meglio!”. La qualità dell'aria che si respira, la flessibilità degli orari, la libertà di rimanere in contatto con l'ambiente esterno, le televisioni in tutti gli uffici, l'accesso a internet, Facebook compreso, l'informalità nei rapporti interpersonali e nell'abbigliamento, la palestra o il servizio di commissioni personali anche per chi non ha la segretaria, la fiducia che riponiamo nella buona fede e onestà di tutta l'organizzazione sono il modo migliore per ottenere il massimo da chi lavora in azienda. Non è una concessione: è una 'furbata'. Più faccio stare bene chi lavora con me, più lo faccio sentire parte del mio progetto, più riesco a

¹⁰ Cfr. R.N. Mefford, (2011), pp.109-143.

motivarlo, più ottengo; non io personalmente, è ovvio, ma l'azienda in termini di competitività e di capacità di svilupparsi e di guadagnare soldi.”¹¹

Ristabilire un più forte rapporto tra impresa, territorio e comunità locali

La terza via per promuovere insieme competitività dell'impresa e progresso sociale consiste nel tornare a dare valore al rapporto tra impresa, territorio e comunità locali. L'esempio più efficace del valore di questa prospettiva è rappresentato dalla peculiare esperienza italiana dei distretti industriali, modello che ha notoriamente contribuito in misura decisiva allo sviluppo e all'affermazione internazionale delle nostre imprese. Alla radice di questo successo stanno la creazione e il consolidamento di un complesso e sofisticato sistema di relazioni di collaborazione e scambio tra attori locali (imprese produttrici del bene finale, rete di fornitori specializzati di componenti e di servizi, sistema bancario, istituzioni scolastiche, associazioni di categoria, ecc.), che ha permesso ad un tempo di sviluppare un substrato di competenze difficilmente replicabile e una forte coesione nel tessuto sociale. Tuttavia, con il progredire della presenza su mercati anche lontani e dei processi di delocalizzazione, l'identificazione tra imprese e territorio si è andata progressivamente indebolendo. Anche se nel breve termine le imprese ne hanno tratto vantaggio, riuscendo a meglio proteggere l'equilibrio del conto economico, non è da trascurare il rischio che si inaridiscano radici che sono state molto importanti nell'alimentare posizioni di vantaggio competitivo. In più, filiere delocalizzate in luoghi caratterizzati da scarsa protezione dei diritti umani e da inadeguate condizioni di sicurezza del lavoro e protezione ambientale a lungo andare non possono che determinare tensioni, squilibri e rischi anche di carattere economico.

Se è indubbio che le imprese non possano più permettersi di rimanere “provinciali”, è tuttavia fondamentale che operino in modo da ristabilire un rapporto forte e qualificante con i territori e le comunità con cui intrattengono rapporti più intensi, in modo da farsi percepire non già come ospiti passeggeri e distratti, ma al contrario come operatori attenti, consapevoli e sensibili alle caratteristiche, alle esigenze e agli interessi futuri di quei luoghi e di quelle comunità.

Salmoiraghi&Viganò, marchio leader in Italia nel settore dell'ottica al dettaglio, ha individuato come prioritarie le azioni di diffusione della prevenzione delle disfunzioni della vista. L'azienda organizza diffuse visite di screening visivo gratuito a lavoratori di aziende pubbliche e private presenti nel territorio italiano, attua un capillare coinvolgimento di rappresentanti del mondo medico a cui offre occasioni di formazione ed eventi dedicati, favorisce la crescita di futuri ottici attraverso stage per gli allievi degli istituti ottici. Mentre sono evidenti i vantaggi per la comunità, l'azienda al tempo stesso sviluppa la propria rete di contatti con la potenziale clientela.

¹¹ Il testo, volutamente provocatorio, è tratto dall'intervista a Marco Boglione, azionista di controllo e leader di Basicnet, riportata in C. De Matteo, *Contro l'azienda etica – per il bene comune*, Basic edizioni, Torino, 2010.

Novo Nordisk ha sviluppato importanti e sistematici investimenti in training di medici (oltre 55.000) ed esami di diagnostica di potenziali pazienti (oltre 60.000) al fine di migliorare la cura del diabete in vaste aree della Cina, nazione in cui l'azienda ha installato capacità produttiva per la produzione di insulina.

CocaCola realizza iniziative di training diffuse sul territorio brasiliano (135 iniziative in un anno con una media di 500 studenti) indirizzate a giovani disoccupati, finalizzate a sviluppare imprenditorialità e a formare figure da inserire presso la propria rete di retailer locali, per rafforzarne la capacità di sviluppo.

Di recente il PCN (Punto di Contatto Nazionale per la diffusione delle linee-guida dell'OCSE sulla responsabilità sociale delle imprese) istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico ha prodotto un rapporto, divenuto uno standard di riferimento internazionale, sulle modalità da adottare nel settore tessile-abbigliamento. Ciò serve ad assicurare una conduzione dell'impresa responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder, con particolare attenzione alla catena di fornitura che trae origine nei Paesi a scarsa protezione dei diritti umani e con bassi standard di salvaguardia delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.¹²

B) Integrare la prospettiva del bene comune nei sistemi di gestione

L'adozione di un approccio strategico è condizione necessaria ma non sufficiente per orientare incisivamente l'impresa a promuovere il bene comune. Occorre in più che tale impegno venga incorporato nei meccanismi di gestione. Senza questo passaggio si corre il rischio (anzi, si può avere la certezza) che le buone intenzioni rimangano una dichiarazione sterile, utile forse per l'immagine dell'impresa ma incapace di incidere sui suoi reali comportamenti.

Le discipline manageriali hanno nel tempo sviluppato una serie infinita di strumentazioni finalizzate ad assicurare coerenza tra gli obiettivi dell'impresa e le concrete scelte gestionali. Piani strategici, budget, reporting, project management, MBO e sistemi premianti sono meccanismi ormai molto diffusi che si propongono di indurre nel management l'impegno a perseguire risultati coerenti con la strategia e gli obiettivi dell'impresa. Ma nella pratica tali sistemi hanno finora dato risalto, in modo prevalente se non addirittura esclusivo, agli obiettivi economici dell'impresa, configurandosi come strumenti finalizzati a spingere il management ad agire alla ricerca del massimo profitto.

È del tutto impensabile (ed è persino banale sottolinearlo) che l'attenzione a quanto l'impresa conta di fare per il bene comune possa trasformarsi in un impegno prioritario se questa dimensione risulta totalmente dimenticata da tali meccanismi. È pertanto indispensabile che una strategia orientata al bene comune (soprattutto se, come si è detto, questa prospettiva deve divenire parte integrante della strategia competitiva di business) trovi declinazione in piani d'azione, budget, traguardi da raggiungere, sistemi di reporting, meccanismi premianti.

¹² Cfr. OECD-Italian NPC (2014).

I casi ancora rari in cui questo passaggio è stato realizzato lo dimostrano in modo evidente.

D'altra parte, è logico. Per incorporare la dimensione del bene comune in sistemi di gestione come quelli appena richiamati occorre che le variabili che entrano in gioco (ad esempio il livello di soddisfazione degli stakeholder) vengano tradotte in appropriati parametri di misura e indicatori di risultato, uscendo dalla genericità e indeterminatezza con cui di regola sono trattate. Ed è noto che quando una variabile viene circostanziata in misure concrete (ancorchè approssimative) si ottiene il duplice effetto di aumentare l'attenzione nei suoi confronti da parte di chi ne è responsabile e di migliorare la capacità di gestirle. Come si usa dire, *"you can't manage what you can't measure"*.

C) "Ascolto" degli stakeholder

Se orientamento al bene comune significa mettere al centro delle strategie e delle scelte i bisogni dei propri stakeholder (o almeno di alcune categorie di essi), una premessa indispensabile è l'adeguata conoscenza di quanto gli stakeholder desiderano o si aspettano.

A questo riguardo, le imprese spesso cadono nel difetto di parlare troppo e ascoltare troppo poco.

"Le imprese spesso si ingegnano a parlarci di loro, cercando di persuadere la gente dell'appropriatezza delle loro attività rispetto ai suoi bisogni. Sarebbe più efficace se invece intendessero il dialogo con gli stakeholder come un esercizio per ascoltare e capire", afferma il CEO di Statoil.¹³

È ben noto che un marketing efficace presuppone una conoscenza profonda delle preferenze e delle risorse dei potenziali clienti. Analogamente, una strategia di successo improntata al bene comune richiede una conoscenza dei bisogni e delle preferenze degli stakeholder (almeno di quelli considerati strategici) fondata non su opinioni superficiali, ma su elementi e dati adeguatamente solidi. Il gioco, se è serio, va condotto con il rigore che merita. In concreto questo significa studiare gli stakeholder come si studiano i clienti e i concorrenti, dedicando risorse adeguate a dialogare con loro, a ricorrere ad analisi di esperti e a sondaggi, a monitorare quanto si trova su internet e sui social media. Ed è importante che tale attenzione (e la conoscenza che ne consegue) venga diffusa nell'organizzazione, in modo da diventare sensibilità e patrimonio di tutti e non appannaggio riservato a coloro che in azienda devono specificamente occuparsi di RSI (in primis, i CSR manager).

La capacità di comprendere meglio e prima di altri i bisogni degli stakeholder può essere la pedana decisiva per conquistare vantaggi competitivi importanti, come dimostra in negativo Paul Polman, CEO di Unilever:

¹³ Cfr. Browne and Nuttall, cit.

“Abbiamo perso l'occasione dell'obesità e del valore del cibo per una nutrizione sana. Eravamo in ritardo, mentre Nestlé cavalcava quell'onda. Non essere in sintonia con la società, con il senno di poi, può costare molto caro”.¹⁴

D) Separazione dalle attività tradizionali di Responsabilità Sociale

All'inizio di questo scritto si sono richiamate alcune autorevoli citazioni che convergevano nel giudicare sostanzialmente fallimentare l'esperienza della RSI. Dopo quanto si è argomentato, si può esprimere una valutazione un po' più precisa e forse anche meno severa.

Si è sostenuto che, oggi più che mai, la dimensione del Bene Comune (cioè l'attenzione ai bisogni prioritari di tutti gli stakeholder) merita di ricevere attenzione e di essere coniugata positivamente con l'obiettivo, ineludibile per un'impresa, di creare valore economico. E si è visto per quali vie principali la strategia dell'impresa possa essere orientata in modo da conciliare l'interesse economico con l'opportunità di operare in modo utile per la società.

Ma non si è affermato né si intende affermare che la strategia orientata al bene comune debba genericamente preoccuparsi di *tutti* i bisogni di *tutti* gli stakeholder.

L'elaborazione di una strategia è sempre un esercizio selettivo che richiede, per definizione, che si individuino e si scelgano i temi, le variabili, le dimensioni su cui focalizzare prioritariamente le proprie energie e i propri sforzi. Pertanto, per incorporare la dimensione del Bene Comune nella strategia d'impresa occorre che vengano identificati, tra gli stakeholder, quelli su cui concentrare l'attenzione e, tra i bisogni di questi stakeholder, quelli a cui l'impresa ritiene di dover più efficacemente dare risposta in una prospettiva competitiva e non semplicemente filantropica.

La RSI non ha mai fatto questa scelta, assumendo invece un atteggiamento che si potrebbe definire di “generica attenzione universale” verso gli stakeholder, mettendo insieme in modo confuso attenzioni di alta valenza strategica e iniziative di pura benevolenza.¹⁵

¹⁴ cfr. Browne and Nuttall, cit.

¹⁵ Va peraltro ricordato che nel 2012 è stato avviato un progetto curato dall'Università di Genova, a cui hanno partecipato 15 Regioni, 4 Ministeri, l'INAIL, l'INEA e il PCN OCSE, che ha provato a mettere ordine nel fitto e confuso elenco di leggi regionali, standard nazionali e internazionali, certificazioni richieste da Pubbliche Amministrazioni in connessione a condotte di impresa responsabile (ad esempio per ottenere sgravi contributivi INAIL o punteggi premiali negli appalti pubblici). Ancora, si segnala che, a partire dal 2015, si applica lo standard di rendicontazione sociale “GRI-4”, che richiede di analizzare a fondo il concetto di rilevanza (o “materiality”), in forza del quale le imprese che intendono rendicontare l'impatto socio-ambientale sono chiamate a concentrarsi sulle tematiche che risultano più rilevanti e maggiormente critiche, con riferimento agli stakeholder principali, alla rischiosità dell'impresa e ai business nei quali il soggetto opera. Ancora, nel 2014 è stata approvata la Direttiva europea 95/2014/UE (Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni), che obbligherà diverse imprese (a partire dal 2017) a comunicare in bilancio anche il proprio impatto socio-ambientale e le azioni di

Una generosità gratuita, motivata da una sensibilità verso particolari tematiche e bisogni, non può che meritare apprezzamento. Ma non è questo che si intende con i termini di *Strategia per il Bene Comune* o, per richiamare Porter, *Creazione di Valore Condiviso*. Offrire borse di studio, sostenere iniziative culturali, finanziare progetti umanitari sono esempi di come il valore economico creato dall'impresa può essere lodevolmente "destinato" in modo indiscutibilmente utile alla società, ma non è detto che quelle iniziative siano davvero "strategiche". Meritano questo aggettivo le attenzioni e le iniziative che l'impresa decide di mettere in atto a beneficio del bene comune (cioè, per soddisfare bisogni prioritari e socialmente rilevanti di talune categorie di stakeholder) in quanto correlate alla sua capacità di creare valore economico.

La proposta sottesa da queste pagine non consiste pertanto nell'assoggettare a ragionamenti strategici e meccanismi di gestione "tutto" quello che ha a che fare con il bene comune, come tende a fare la RSI. Invece, il messaggio rivolto alle imprese vuole essere di invito a introdurre in modo sistematico e incisivo nella propria strategia la dimensione del Bene Comune, selezionando gli aspetti per i quali esso può costituire motivo di distinzione competitiva e opportunità anche economica.

4. Un'opportunità peculiare per le imprese italiane

Occorre essere realisti ed evitare di farsi prendere da facili entusiasmi. L'economia, per definizione, è un territorio dominato da problemi di *trade-off*, e chi affermasse di avere scoperto una ricetta miracolosa capace di trovare una sintesi oggettiva tra interessi economici, istanze socio-ambientali e principi etici dimostrerebbe soltanto di essere afflitto da una dose massiccia di ingenuità, superficialità o smania di protagonismo.

È questa la critica che può essere mossa¹⁶ al modello della Creazione di Valore Condiviso di Porter e Kramer i quali, partendo da una affermazione sacrosanta ("*Le imprese devono attivarsi in modo da riconciliare business e società, successo economico e progresso sociale*") si fanno poi prendere la mano, fino ad affermare che "*mettere al centro degli obiettivi il valore condiviso potrà dare origine a una nuova ondata di innovazione e crescita della produttività, ridisegnerà il capitalismo e la sua relazione con la società, ridarà piena legittimazione al mondo del business nell'economia globale*".¹⁷

Ad esempio, come la mettiamo con la realizzazione di prodotti e servizi socialmente pericolosi (ad esempio armi, tabacco, petrolio, gioco d'azzardo), con

RSI/CSR connesse alla propria gestione dei rischi, così come le loro politiche sulla *diversity* e la gestione della catena di fornitura.

¹⁶ In modo molto ben circostanziato, una valutazione critica del modello di Porter e Kramer è esposta in Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014).

¹⁷ Cfr. M. Porter and M. Kramer, cit.

catene del valore comunque esposte al rischio di alimentare distorsioni ambientali o sociali (ad esempio sfruttando le normative più tolleranti e superficiali in materia di tutela ambientale o di sicurezza sul lavoro che esistono in certi paesi, o compromettendo la qualità del paesaggio), con i gravi problemi di riconversione che possono affliggere un territorio quando entra in crisi la filiera su cui ha concentrato le proprie competenze (è un'esperienza anche drammatica che hanno vissuto tanti distretti industriali italiani, dall'auto al tessile-abbigliamento, dall'oro alle calzature).

Comunque, pur con tutti i limiti di cui si deve essere consapevoli, orientare la strategia al bene comune secondo le linee tracciate può rappresentare una opportunità di portata storica per le imprese, nella prospettiva di identificare rilevanti opportunità di business su fronti ingiustamente e colpevolmente trascurati e contestualmente riconquistare "l'affetto" della società civile. Dando cittadinanza al bene comune in sede di strategia e stabilendo rapporti più forti e amichevoli con i propri stakeholder, l'impresa può ridurre il proprio grado di rischio (e quindi il costo del capitale), fruire di una migliore reputazione all'esterno, generare maggiore motivazione e senso di appartenenza al proprio interno, identificare opportunità in termini di nuovi mercati e di maggiore produttività. In sintesi, un orientamento più esplicito, consapevole e permanente al bene comune può dare un contributo sostanziale alle imprese nelle sfide dell'innovazione e della globalizzazione, e per questa via favorire il conseguimento di performance economiche più elevate e/o più stabili e/o più durevoli in migliore sintonia con ciò di cui la società ha bisogno.

Per di più, il mondo ne ha urgente bisogno: i paesi sviluppati per uscire dalla crisi in cui si sono impantanati anche a causa di un cinismo che ha acuito tensioni sociali e disuguaglianze economiche; i paesi in rapida crescita per seguire sentieri di sviluppo meno inquinati da vizi e distorsioni sia sociali che ambientali; i paesi ancora alla periferia dell'attenzione mondiale per avviare passi decisivi di crescita verso condizioni umanamente meno indegne.

È un'opportunità che vale in generale per tutte le imprese, qualunque siano il settore e il paese in cui operano, ma che a giudizio di chi scrive può rappresentare un'occasione di peculiare rilievo per quelle del nostro paese. Vediamo perché.

Tradizionalmente, le imprese italiane di successo si sono distinte per alcune caratteristiche particolari: dimensione medio-piccola (pensiamo ad esempio alle cosiddette "multinazionali tascabili" e all'infinito numero di "campioni nascosti" che popolano il mondo delle nostre imprese); tradizione artigiana (si pensi al gusto, al design, alla manifattura di qualità); imprenditorialità e proprietà a base familiare (le imprese che in giro per il mondo hanno dato lustro all'Italia sono in genere intitolate a "cognomi"); forte collegamento con il territorio (un esempio straordinario è nei già citati distretti industriali).

In sintesi, si tratta di imprese nelle quali valori personali, sensibilità sociale e attenzione alle relazioni hanno dato luogo a un impasto difficilmente imitabile. Per così dire, imprese il cui patrimonio distintivo è connotato dalla presenza di una forte "anima".

Quanto argomentato in precedenza sembra dimostrare chiaramente che per competere con successo nel mondo di oggi e di domani le imprese dovranno sempre più dimostrare proprio questo: di essere dotate di "anima".

È una prospettiva non così semplice da realizzare, per imprese formatesi e cresciute nell'alveo dei modelli di stampo anglosassone, che più di altri hanno fatto scuola nel mondo e che si ispirano a principi di razionalità economica, "muscolarità" manageriale, orientamento al profitto di breve termine. In sintesi, modelli che affidano il successo dell'impresa a fredde logiche tecnocratiche ben più che alla qualità delle relazioni e alla sensibilità delle persone.

Più adatte alla sfida possono invece rivelarsi imprese concepite e sviluppatesi come luoghi di autorealizzazione di chi le guida e di chi ci lavora, dove valori morali e coesione culturale rappresentano una solida base d'appoggio per imprenditorialità, leadership e gioco di squadra.

Forzando un poco i toni, si potrebbe dire che nella filosofia di governo delle imprese finora ha prevalso Calvino, e forse sta per arrivare un tempo più vicino allo stile di Papa Francesco.

Non si può dimenticare che all'anima italiana si sono spesso associati difetti gravi, che a lungo andare hanno finito per compromettere i destini di tante nostre imprese di valore. Si pensi alle degenerazioni di tipo familistico, all'autoreferenzialità, al rifiuto a priori di aprire la proprietà, all'allergia verso strumenti manageriali più evoluti.

Se le nostre imprese saranno capaci di correggere questi loro vizi atavici, "l'anima" che tradizionalmente le ha ispirate e guidate può trasformarsi in un vantaggio competitivo di non poco conto.

Bibliografia

- Browne J., Nuttall R. (2013), "Beyond Corporate Social Responsibility: Integrated External Management", *McKinsey Quarterly*, March, pp. 5-12.
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014), "Contesting the Value of the Shared Value Concept", *California Management Review*, Vol. 56, n.2, Winter, pp. 130-153.
- De Matteo C. (2010), *Contro l'azienda etica – per il bene comune*, Basic edizioni, Torino.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., de Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Gallino L. (2009), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino
- Marino P.G., Ferro A., Donna G., Lombardo G., De Rita G. (2012), *Strategia d'impresa per il bene comune*, Franco Angeli, Milano.
- Mefford R.N. (2011), "The Economic Value of a Sustainable Supply Chain", *Business and Society Review*, Spring, pp.109-143.

OECD-Italian NPC (2014), "Report on responsible business conduct in the textile and garment supply chain Recommendations of the Italian NCP on implementation of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises".

Porter M., Kramer M. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.

Visser W. (2011), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley and Sons, Chichester, UK , pp.408.

Giorgio Donna

già Professore ordinario di Economia Aziendale
Direttore Generale dell'Università del Piemonte Orientale
Via Duomo 6
13100 Vercelli
giorgio.donna@uniupo.it

Giovanni Lombardo

Docente a contratto integrativo di Responsabilità sociale delle PMI
Università degli Studi di Genova
Via Opera Pia 15
16145, Genova
giovanni.lombardo@unige.it