

Harvard Business Review



GENNAIO/FEBBRAIO 2011

SEZIONE SPECIALE

È ora di innovare il vostro
modello di business

LEADERSHIP

Sei un buon capo
o un capo eccezionale?

Linda A. Hill e Kent Lineback

L'AGENDA DI HBR

Le migliori idee
per il 2011



ITALIA

SPECIALE NUMERO DOPPIO

GRANDI
IDEE

Come reinventare il capitalismo

e scatenare una nuova
ondata di crescita
e di sviluppo

di MICHAEL PORTER
e MARK KRAMER



€ 13,50

Strategi@s EDIZIONI

Il capitalismo è sotto assedio ... La minor
adottare politiche che soffocano la crescita
imprigionate in un circolo vizioso ...
ridefinito allo scopo di

CREARE VALORE



fiducia nel business induce i politici ad
economica ... **Le imprese sono**
L'obiettivo delle aziende dev'essere

CONDIVISO

Come reinventare il capitalismo – e
scatenare un'ondata di innovazione
e di crescita. *di Michael E. Porter
e Mark R. Kramer*



Il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più come una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici. Si va diffondendo l'idea che prosperino a spese della collettività.

Per giunta, più le aziende hanno cominciato 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. Questa minor fiducia induce i governanti ad adottare politiche che pregiudicano la competitività e soffocano la crescita. Le imprese si trovano in un circolo vizioso.

Una parte sostanziale del problema sta proprio nelle imprese, intrappolate in un approccio superato dalla creazione del valore che si è imposto negli ultimi due o tre decenni. Continuano a vedere la creazione di valore in un'ottica ristretta, ottimizzando la performance finanziaria di breve termine mentre perdono di vista i bisogni più importanti dei clienti e ignorano i fattori di più vasta portata che ne determinano il successo di lungo termine. Perché altrimenti avrebbero trascurato il benessere dei loro clienti, l'impoverimento di risorse naturali vitali per il loro business, la salute finanziaria dei fornitori-chiave o il disagio economico delle comunità in cui producono e vendono? Perché altrimenti avrebbero pensato che il semplice fatto di trasferire alcune attività in Paesi dove i salari sono più bassi fosse una soluzione "sostenibile" alle sfide competitive? L'Amministrazione pubblica e la società civile hanno spesso esacerbato il problema tentando di risolvere le questioni sociali a spese delle imprese. I presunti *trade-off* tra efficienza economica e progresso sociale sono stati istituzionalizzati in decenni di scelte politiche.

Le aziende devono attivarsi per riconciliare business e società. È una consapevolezza già diffusa

sociali non stanno al centro ma alla periferia.

La soluzione sta nel principio del valore condiviso, che comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore *anche* per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi. Le imprese devono riconciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale. Il valore condiviso non è responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità, ma un nuovo approccio al perseguimento del successo economico. Non sta alla periferia, ma al centro, di ciò che fanno le imprese. Noi siamo convinti che possa dare origine a una radicale trasformazione del pensiero nel mondo delle imprese.

Un numero sempre maggiore di aziende note per il loro approccio pragmatico al business – come GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Wal-Mart – hanno già cominciato ad avviare iniziative importanti per creare valore condiviso, ripensando i concetti che stanno all'intersezione tra performance sociale e performance aziendale. Ma la presa di coscienza dell'efficacia trasformativa del valore condiviso è ancora all'inizio. Per rendersene pienamente conto, i leader e i manager dovranno sviluppare nuove competenze e nuove conoscenze – come una comprensione molto più profonda dei bisogni della società, una maggiore conoscenza delle basi effettive su cui si fonda la produttività aziendale e la capacità di collaborare con organizzazioni senza fini di lucro. E la Pubblica amministrazione deve imparare a regolamentare l'economia con modalità che promuovano il valore condiviso, anziché ostacolarlo. Il capitalismo è un mezzo ineguagliabile per soddisfare i bisogni umani, migliorare l'efficienza, creare posti di lavoro e costruire ricchezza. Ma una concezione ristretta del capitalismo ha impedito alle imprese di sfruttarne appieno il potenziale per risolvere i problemi più generali della società. Le opportunità ci sono sempre state, ma venivano trascurate. Le imprese che agiscono come tali, e non come enti caritatevoli, rappresentano la forza più in grado di affrontare i problemi pressanti che abbiamo di fronte. È arrivato il momento di sviluppare una nuova concezione del capitalismo; i bisogni della società sono grandi e in aumento, mentre i clienti, i dipendenti e una nuova generazione di giovani chiedono alle imprese di adeguarsi.

L'obiettivo delle imprese va ridefinito intorno alla creazione di valore, e non intorno al profitto in quanto tale. Ciò darà origine a una nuova ondata di innovazione e di crescita della produttività nell'economia globale. Ridisegnerà anche il capitalismo e

Sono i bisogni della società, e non solo i bisogni economici convenzionali, a definire i mercati.

tra le imprese più sofisticate e i leader intellettuali, e stanno già emergendo elementi promettenti di un nuovo modello. Eppure ci manca ancora un quadro complessivo per l'indirizzo di questi sforzi e la maggior parte delle aziende rimane legata a una mentalità da "responsabilità sociale" in cui i problemi

L'idea in breve

Il concetto di valore condiviso – che si focalizza sulle connessioni tra progresso sociale e progresso economico – è potenzialmente in grado di liberare la prossima ondata di crescita globale.

Un numero sempre maggiore di imprese note per il loro approccio pragmatico al business – come Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever e Wal-Mart – hanno cominciato ad avviare iniziative basate sul valore condiviso.

Le modalità principali con cui le aziende possono creare opportunità di condivisione del valore sono tre:

- Riconcettualizzare prodotti e mercati.
- Ridefinire la produttività nella catena del valore.
- Facilitare lo sviluppo di *cluster* locali.

Tutte le aziende dovrebbero analizzare decisioni e opportunità attraverso la lente interpretativa del valore condiviso. Ciò darà luogo a nuovi approcci che generano maggiore innovazione e maggiore crescita – e anche maggiori benefici per la società.

la sua relazione con la società. Ma soprattutto, imparare a creare valore condiviso è la miglior opportunità che abbiamo a disposizione per legittimare nuovamente il business.

Andare al di là dei *trade-off*

Il business e la società vengono rappresentati da troppo tempo come due forze antitetiche. Gli economisti, del resto, hanno legittimato l'idea che per fornire dei benefici alla società, le aziende debbano limitare il proprio successo economico. Nel pensiero neoclassico, un'esigenza di progresso sociale – come la sicurezza sul lavoro o l'assunzione di disabili – impone un vincolo all'azienda. Aggiungere un vincolo a un'azienda che sta già massimizzando i profitti, dice la teoria, finisce inevitabilmente con l'aumentare i costi e ridurre quei profitti.

Un concetto correlato, che porta alla stessa conclusione, è quello di esternalità. Le esternalità si determinano quando le aziende creano dei costi sociali che non sono tenute a sopportare, come l'inquinamento. Dunque la società deve imporre tasse, regolamentazioni e sanzioni affinché le imprese “internalizzino” quelle esternalità – una convinzione che influenza molte decisioni politiche dei Governi.

Questa prospettiva ha influenzato anche le strategie delle aziende, che hanno escluso in larga misura le considerazioni di carattere sociale e ambientale dal proprio pensiero economico. Hanno dato per scontato il contesto sociale in cui operano e hanno assunto che gli standard normativi siano invariabilmente contrari ai loro interessi. La soluzione dei problemi sociali è stata deferita ai Governi e alle ONG. I programmi di corporate responsibility – nati come reazione alla pressione esterna – miravano generalmente a migliorare la reputazione delle aziende e vengono considerati una spesa necessaria. Qualunque sforzo ulteriore viene giudicato da molti come un uso irresponsabile dei mezzi finanziari messi a disposizione degli azionisti. I Governi, da parte loro, hanno spesso elaborato le regole con modalità che rendono

più difficile creare del valore condiviso. Ognuna delle due parti ha assunto implicitamente che l'altra sia di ostacolo al perseguimento dei suoi obiettivi, e ha agito di conseguenza.

Il concetto di valore condiviso, per contro, riconosce che sono i bisogni della società, e non solo i bisogni economici convenzionali, a definire i mercati. Riconosce anche che i danni sociali o i problemi sociali creano frequentemente dei costi *interni* per le aziende – come lo spreco di energia o di materie prime, costosi incidenti e l'esigenza di addestrare i dipendenti per rimediare alle carenze della formazione scolastica. E la risposta ai problemi e ai vincoli sociali non fa aumentare necessariamente i costi a carico delle aziende, perché esse possono innovare mediante l'utilizzo di nuove tecnologie, di nuovi metodi operativi e di nuovi approcci manageriali – e di conseguenza, possono accrescere la produttività ed espandere i mercati.

Il valore condiviso non concerne perciò i valori personali. E non concerne nemmeno la “condivisione” del valore già creato dalle imprese – con un approccio redistributivo. Consiste invece nell'espandere la dotazione complessiva di valore economico e sociale. Un esempio emblematico di questa differenza di prospettiva è il movimento per il commercio equo e solidale negli acquisti. Il commercio equo e solidale mira ad accrescere la quota di ricavi che va agli agricoltori poveri, mettendoli in condizione di ottenere prezzi più elevati per le stesse produzioni. Pur essendo frutto di un sentimento nobile, il commercio equo e solidale ha più a che fare con la redistribuzione che con l'espansione del valore complessivo creato. La prospettiva del valore condiviso si focalizza invece sul miglioramento delle tecniche di sostegno alla crescita e sul rafforzamento del *cluster* locale di fornitori collaborativi e di altre istituzioni, allo scopo di accrescere l'efficienza degli agricoltori, i rendimenti, la qualità dei prodotti e la sostenibilità. Ciò genera ricavi e profitti più consistenti, che vanno a beneficio sia degli agricoltori sia delle aziende che acquistano da loro. Alcuni studi effettuati sui produttori

Il nuovo manifesto di Porter

di Mark
Esposito *



C'è un indubbio fascino nello scrivere questo commento da Boston, subito dopo aver vissuto due giorni in compagnia di Porter a Harvard all'interno del workshop di fine anno per il network del programma Microeconomics of Competitiveness (MOC), da lui creato e lanciato all'inizio del millennio. Il MOC è nato con l'intenzione di raggruppare un folto gruppo di accademici sul tema della competitività in varie regioni del mondo, analizzata sotto la lente dei *cluster*, piccolo miracolo dei nostri sistemi economici, quando funzionano. E' proprio in quest'ottica che ci sorprende come l'articolo di Porter abbia radicalmente cambiato quel modo di pensare e implementare la strategia rispetto ai tempi in cui le "cinque forze" e il concetto del vantaggio competitivo furono presentati nei suoi lavori più storicamente importanti, tra gli anni '80 e '90.

E' importante soffermarci su questo nuovo approccio al fine di scorgere un'apertura verso una vera nuova concezione della cultura organizzativa o, al contrario, per verificare se si tratti di un aggiornamento programmatico teso a dare un'immagine più moderna a discapito di una vera riflessione. Dubitare è lecito, soprattutto in un'epoca in cui il vestirsi di "verde" o di "sociale" è diventato un trend spesso lucrativo.

Dobbiamo risalire all'inizio degli anni '90 per trovare i primi indizi di una trasformazione del pensiero porteriano, in ciò che fu definita l'ipotesi di Porter. Quest'ultima parlava di una maggiore efficienza dei processi industriali, a patto che le norme ambientali fossero state presenti e ben definite a livello di macro-politiche. Porter intuì, senza supporto empirico, una possibile relazione tra le regole di tipo restrittivo e l'innalzamento dell'efficienza attraverso i processi innovativi, in una sorte di responsabilità ambientale indotta da quello che oggi chiamiamo ottimizzazione. Tuttavia, a quel tempo, le considerazioni ambientali non erano necessariamente alla moda. Si parlava molto di più di un mondo che cambiava e si apriva e di una sfrenata voglia di conquistarlo, più che di impatti, di impronta ecologica, con tutto quel gergo che ci accompagna oggi.

Passano alcuni anni e nel 2006, gli stessi Porter e Kramer osano integrare la società e i suoi stakeholder principali all'interno delle dinamiche strategiche. E' un vero salto verso una nuova dimensione, che avvicina paradossalmente Porter alla teoria dello stakeholder management, che anni prima, Edward Freeman, aveva avuto il coraggio di teorizzare.

In quello stesso articolo del 2006, il concetto di "valore condiviso" era timidamente accennato. Passano quattro anni, una crisi finanziaria senza precedenti, un processo di colpevolizzazione di un business immorale e spesso illecito, che Porter propone, con stile efficace, questa nuova sfida a quel modello strategico che lui stesso ha volontariamente o involontariamente contribuito a far emergere. Porter lo chiama "manifesto", perché ha ormai raggiunto la credibilità di un guru del nuovo pensiero economico, e vuole creare una rottura con un sistema cronicamente miope con cui non si riconosce più, un sistema spesso destabilizzato da chi usa la "società a somma zero" per barattare gli impatti negativi con le agende programmatiche di responsabilità sociale, più che altro per truccarsi da buono agli occhi di chi giudica. Quest'articolo non si propone di sostituire il capitalismo con un nuovo sistema di governance, ma lo vuole riformare da quei meccanismi disfunzionali che lo hanno quasi reso un malato terminale. Porter e Kramer ci parlano di un mondo dell'economia in cui non saranno le aziende a risolvere i problemi del mondo, ma questi ultimi a ridare al business la sua dignità di esistere. E' una visione allargata a un gioco che non mescola l'economico a discapito del sociale, ma che utilizza il sociale come tensione creativa tesa alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo economico. L'articolo ci parla con un linguaggio più moderno, accessibile e coinvolgente che è globale nella sua comprensione, ma locale nella sua attuazione. Si tratta, dunque, di un articolo che riesce nuovamente a far breccia e a creare una traiettoria storica. E' il messaggio di un gigante del pensiero che, forse come uno dei suoi ultimi sforzi per rendere onore agli dei dell'economia, parla di un Olimpo in cui il capitalismo permane ancora quella miracolosa energia creativa che utilizza le forze dell'imprenditoria e della prosperità come semantica di equilibrio. E' di sicuro un grande stimolo per mettere in campo il coraggio oggi indispensabile per realizzare il cambiamento di cui si avverte la pressante necessità.

* **Mark Esposito** (mark.esposito@grenoble-em.com) è Professore di Management & Responsabilità Sociale alla Ecole de Management di Grenoble (Francia), Fellow del Centro di Sostenibilità della Ashridge Business School e Fondatore del Lab-Center for Competitiveness, un think tank di ricerca affiliato al Centro ISC di Michael Porter, presso la Harvard Business School.

di cacao della Costa d'Avorio indicano per esempio che mentre il commercio equo e solidale può fare aumentare i redditi degli agricoltori dal 10% al 20%, gli investimenti effettuati in un'ottica di valore condiviso possono farli aumentare di oltre il 300%. Potrebbero occorrere un investimento iniziale e del tempo per implementare nuove pratiche di acquisto e sviluppare il *cluster* di supporto, ma il ritorno consisterà in un valore economico più elevato e in benefici strategici più ampi per tutti i partecipanti.

Le radici del valore condiviso

La competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi. L'azienda ha bisogno di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi *asset* critici e un ambiente favorevole. La comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza. Questa interdipendenza fa sì che le politiche pubbliche finalizzate a limitare la produttività e la competitività delle imprese si rivelino autolesionistiche, specie in un'economia globale in cui strutture produttive e posti di lavoro si possono facilmente trasferire altrove. Non sempre le ONG e i Governi hanno percepito questa interconnessione.

Nella vecchia visione ristretta del capitalismo, il business contribuisce alla società attraverso la realizzazione di un profitto che genera occupazione, salari, acquisti, investimenti e imposte. Portare avanti il business nell'ottica tradizionale è un beneficio sociale sufficiente. L'azienda è sostanzialmente un'entità a sé stante e i problemi della società e della comunità rimangono estranei al suo ambito di riferimento "istituzionale". (È la tesi sostenuta persuasivamente da Milton Friedman nella sua critica al concetto complessivo di responsabilità sociale d'impresa).

Questa prospettiva ha permeato il pensiero manageriale negli ultimi due decenni. Le aziende si sono concentrate sul tentativo di convincere i consumatori ad acquistare quantità sempre maggiori dei loro prodotti. Di fronte a una concorrenza sempre più forte e alle pressioni degli azionisti per una performance di più breve termine, i manager hanno fatto ricorso a varie ondate di ristrutturazione, riduzione del personale e trasferimento delle attività in regioni a più basso costo della manodopera, indebitando l'azienda per restituire il capitale agli investitori. I

risultati sono stati spesso la standardizzazione, la competizione sul prezzo, la scarsa innovazione effettiva, una crescita organica lenta e l'assenza di un chiaro vantaggio competitivo.

In questo tipo di competizione, le comunità in cui operano le imprese percepiscono scarsi benefici anche quando crescono i profitti. Hanno invece la sensazione che i profitti vengano ottenuti a loro spese, una sensazione che è diventata ancora più forte nella fase attuale di ripresa economica, in cui l'incremento degli utili non ha minimamente compensato l'elevata disoccupazione, i problemi delle imprese locali e le forti pressioni che gravano sui servizi alla collettività.

Non è sempre stato così. Un tempo, le aziende "eccellenti" assumevano una vasta gamma di ruoli per soddisfare i bisogni dei dipendenti, delle comunità e delle imprese di supporto. Tuttavia, quando apparivano sulla scena altre istituzioni sociali, quei ruoli venivano meno o venivano delegati. L'accorciamento dell'orizzonte temporale su cui ragionavano gli investitori ha iniziato a determinare un modo di pensare più ristretto in merito alla scelta degli investimenti più appropriati. Quando l'impresa verticalmente integrata ha lasciato il posto a un maggiore

CHE COS'È IL "VALORE CONDIVISO"?

Il concetto di valore condiviso si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale.

Il concetto si fonda sulla premessa che sia il progresso economico sia il progresso sociale vanno affrontati con dei principi basati sul valore. Il valore si definisce in termini di benefici in relazione ai costi, e non in termini esclusivamente di benefici. La creazione di valore è un'idea che si è affermata da tempo nel business e in base a quest'idea il profitto è determinato dai ricavi generati dai clienti meno i costi relativi. Le imprese, tuttavia, non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno sempre considerati aspetti periferici. Ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

Nel settore dell'assistenza sociale, ragionare in termini di valore è ancora meno comune. Le organizzazioni sociali e le agenzie pubbliche considerano spesso il successo solo in base ai benefici ottenuti o ai soldi spesi. Nel momento in cui i Governi e le ONG cominceranno a ragionare maggiormente in termini di valore, il loro interesse per la collaborazione con le imprese crescerà inevitabilmente.



affidamento sui fornitori esterni, l'*outsourcing* e l'*offshoring* hanno indebolito la connessione tra le imprese e le loro comunità. Mentre distribuivano le proprie attività su un numero sempre maggiore di sedi geografiche, le aziende hanno spesso perso il contatto con le singole situazioni locali. In effetti, molte aziende non hanno più una sede di riferimento, ma si considerano "globali".

Queste trasformazioni hanno determinato un progresso rilevante in termini di efficienza economica. Ma hanno fatto perdere di vista un elemento di grandissima importanza, perché si sono trascurate opportunità più fondamentali di creazione del valore. La portata del pensiero strategico si è ridotta.

La teoria strategica afferma che, per avere successo, l'azienda deve creare una proposizione di valore specifica in grado di soddisfare i bisogni di un determinato insieme di clienti. L'azienda ottiene un vantaggio competitivo dal modo in cui configura la catena del valore, ossia l'insieme di attività coinvolte nella creazione, nella produzione, nella vendita, nella consegna e nel supporto tecnico dei suoi prodotti o dei suoi servizi. I manager studiano da decenni il posizionamento e il modo più efficace per progettare le attività e per integrarle. Le aziende, tuttavia, hanno trascurato

delle opportunità per soddisfare dei bisogni sociali primari e hanno frainteso i meccanismi con cui i danni e i problemi sociali incidono sulle catene del valore. Il nostro campo visivo è stato semplicemente troppo ristretto.

Nel tentativo di comprendere l'ambiente economico, i manager hanno concentrato la propria attenzione prevalentemente sul settore, o sul business specifico, in cui compete l'azienda. Questo perché la struttura del settore ha un impatto decisivo sulla redditività di un'azienda. Ma quello che è stato ignorato è il profondo effetto che può avere la collocazione territoriale sulla produttività e sull'innovazione. Le imprese non hanno saputo comprendere l'importanza del più vasto ambiente economico che circonda le loro attività principali.

Come si crea il valore condiviso

Le aziende possono creare valore condiviso attraverso la creazione di valore sociale. Si possono usare tre diversi approcci a questo fine: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e costruire settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda. Ognuno di questi approcci fa parte del circolo virtuoso del valore condiviso; l'incremento del valore in un'area crea opportunità anche nelle altre.

Il concetto di valore condiviso ridefinisce i confini del capitalismo. Mettendo più efficacemente in relazione il successo delle imprese con il miglioramento sociale, apre molte opportunità per soddisfare nuovi bisogni, acquisire efficienza, creare differenziazione ed espandere i mercati.

La capacità di creare valore condiviso si applica in egual misura alle economie progredite e ai Paesi in via di sviluppo, anche se le opportunità specifiche saranno diverse. Le opportunità differiranno sensibilmente anche tra settori e tra aziende – ma saranno a disposizione di tutte le aziende. E il loro ambito e la loro portata sono molto più vasti di quanto non si creda. *[L'idea di valore condiviso è stata sviluppata inizialmente in un articolo di Michael E. Porter e Mark R. Kramer pubblicato sul numero di gennaio-febbraio 2007 di HBR, "Strategia e società: il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility"]*.

Riconcepire prodotti e mercati

I bisogni della società sono enormi – salute, case più confortevoli, alimentazione più sana, supporto agli anziani, maggiore sicurezza finanziaria, meno danni

ATTENUARE IL CONFINE TRA PROFIT E NO-PROFIT

Il concetto di valore condiviso fa venir meno il confine tra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro. Si stanno rapidamente affermando nuove imprese ibride. Per esempio, WaterHealth International, un'azienda in fortissima crescita, usa tecniche innovative di purificazione dell'acqua per distribuire acqua potabile a un costo minimo a oltre un milione di persone nelle zone rurali dell'India, del Ghana e delle Filippine. Tra i suoi investitori non ci sono solo l'Acumen Fund, noto per la sua sensibilità sociale, e la International Finance Corporation della World Bank, ma anche il fondo imprenditoriale della Dow Chemical. Revolution Foods, una start-up americana finanziata da una società di venture capital, fornisce ogni giorno 60.000 pasti freschi, salutari e nutrienti agli allievi delle scuole – e con un margine lordo superiore a quello dei concorrenti tradizionali. Waste Concern, un'impresa ibrida profit/no-profit nata in Bangladesh quindici anni fa, è in grado di convertire 700 tonnellate di immondizia, raccolte quotidianamente nelle baraccopoli della zona, in fertilizzante organico, migliorando così il rendimento delle coltivazioni e riducendo le emissioni di anidride carbonica. Finanziata dal Lions Club e dallo United Nations Development Programme, l'azienda migliora le condizioni sanitarie pur assicurandosi un margine lordo consistente attraverso le vendite di fertilizzanti e i crediti sul risparmio di anidride carbonica.

L'attenuazione del confine tra aziende e organizzazioni no-profit di successo è uno dei segnali più convincenti della possibilità di creare valore condiviso.

LA CONNESSIONE TRA VANTAGGIO COMPETITIVO E PROBLEMI SOCIALI

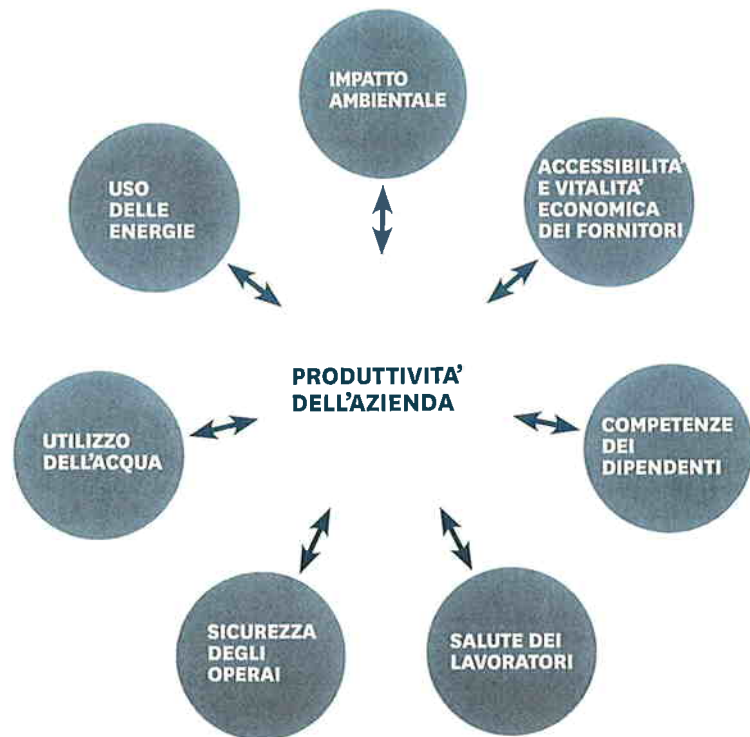
all'ambiente. Si tratta presumibilmente dei principali bisogni insoddisfatti nell'economia globale. Nel business, abbiamo trascorso decenni a imparare ad analizzare e a promuovere la domanda, ignorando la domanda più importante di tutte. Troppe aziende hanno perso di vista quell'interrogativo fondamentale: il nostro prodotto soddisfa i nostri clienti, o i clienti dei nostri clienti?

Nelle economie avanzate, la domanda di prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni della società è in rapida crescita. Le imprese alimentari che si concentravano tradizionalmente sul gusto e sulla quantità per promuovere consumi sempre maggiori si stanno rifocalizzando sul bisogno fondamentale di un'alimentazione più corretta. Sia Intel sia IBM stanno cercando la maniera di aiutare le utility a sfruttare l'intelligence digitale per economizzare sull'utilizzo dell'energia elettrica. Wells Fargo ha sviluppato una linea di prodotti e di strumenti che aiutano i clienti a prevedere il flusso delle entrate e delle uscite, a gestire il credito e a ripagare i debiti. Le vendite dei prodotti Ecomagination della GE sono arrivate a 18 miliardi di dollari nel 2009 – il fatturato di un'azienda della classifica *Fortune 150*. GE prevede che nei prossimi cinque anni i ricavi di questi prodotti cresceranno a un ritmo doppio rispetto ai ricavi complessivi dell'azienda.

Con queste modalità e con tante altre si aprono strade totalmente nuove per l'innovazione e si crea valore condiviso. I benefici per la società sono ancora maggiori, perché le aziende sono molto più efficaci dei Governi e delle ONG nell'indurre i clienti ad adottare prodotti e servizi in grado di creare benefici sociali, come cibi più sani o prodotti rispettosi dell'ambiente. Opportunità uguali o superiori emergono dalla scelta di servire comunità svantaggiate e Paesi in via di sviluppo. Anche se presentano dei problemi sociali ancora più pressanti, queste comunità non sono mai state considerate dei mercati appetibili. Oggi l'attenzione si concentra sull'India, sulla Cina e, sempre di più, sul Brasile, Paesi che offrono alle imprese la possibilità di raggiungere miliardi di nuovi clienti posizionati alla base della piramide sociale – un concetto formulato in maniera convincente da C. K. Prahalad. Ma questi Paesi hanno sempre avuto enormi bisogni, come tanti altri Paesi in via di sviluppo.

Analoghe opportunità si prospettano nelle comunità non tradizionali dei Paesi avanzati. Abbiamo scoperto, per esempio, che i quartieri metropolitani più poveri e degradati costituiscono il mercato meno servito d'America; il loro rilevante potere

Il tentativo di risolvere i problemi sociali può migliorare la produttività aziendale in vari modi. Considerate per esempio ciò che accade quando l'impresa investe in un programma di benessere per i dipendenti. La società in generale ne trae beneficio perché i collaboratori e i loro famigliari stanno meglio, e l'azienda minimizza l'assenteismo e le perdite di produttività. Il grafico mette in luce alcune aree in cui le connessioni sono particolarmente forti.



d'acquisto complessivo è stato spesso trascurato. (Vedi la ricerca di Initiative for a Competitive Inner City, sul sito icic.org).

I benefici sociali derivanti dalla fornitura di prodotti appropriati a consumatori svantaggiati e a basso reddito possono essere considerevoli, mentre i profitti per le aziende possono essere cospicui. Per esempio, dei telefoni cellulari a basso prezzo che mettono a disposizione servizi di home banking stanno aiutando i poveri a risparmiare in tutta sicurezza e contribuiscono a trasformare la capacità dei piccoli imprenditori agricoli di produrre e commercializzare i loro raccolti. In Kenya, i servizi di home banking offerti da M-PESA, una consociata di Vodafone, hanno conquistato 10 milioni di clienti in tre anni; i fondi che gestisce rappresentano ormai l'11% del PIL di quel Paese. In India, Thomson Reuters ha messo a punto un servizio mensile promettente per degli agricoltori che guadagnano in media 2.000 dollari all'anno. Per 5 dollari al trimestre, il nuovo servizio mette a disposizione informazioni sulle condizioni atmosferiche e sui prezzi delle derrate alimentari, oltre a consigli tecnici sull'agricoltura. Raggiunge circa 2 milioni di

agricoltori, e le prime ricerche indicano che ha contribuito ad aumentare i ricavi per oltre il 60% di loro – e in alcuni casi addirittura a triplicarli. Con l'avvio del capitalismo nelle comunità più povere, le nuove opportunità di sviluppo economico e di progresso sociale aumentano esponenzialmente.

Per un'azienda, il punto di partenza per creare questa forma di valore condiviso è identificare tutti i bisogni, tutti i benefici e tutti i danni di carattere sociale che sono o potrebbero essere incorporati nei suoi prodotti. Le opportunità non sono statiche; si modificano costantemente con l'evoluzione della tecnologia, lo sviluppo delle economie e il mutamento delle priorità sociali. La continua esplorazione dei bisogni sociali metterà le aziende in condizione di scoprire nuove opportunità di differenziazione e di riposizionamento nei mercati tradizionali, e di identificare il potenziale dei nuovi mercati che in precedenza trascuravano.

Per soddisfare i bisogni dei mercati ancora inadeguatamente serviti occorrono spesso prodotti riprogettati o metodi distributivi diversi. Queste esigenze possono indurre innovazioni radicali che trovano applicazione anche nei mercati tradizionali. La microfinanza, per esempio, è stata inventata per rispondere a dei bisogni finanziari insoddisfatti nei Paesi in via di sviluppo. Adesso sta crescendo rapidamente anche negli Stati Uniti, dove viene a colmare un gap tanto importante quanto ignorato.

Ridefinire la produttività nella catena del valore

La catena del valore di un'azienda influenza inevitabilmente (e viene influenzata da) numerose proble-

matiche sociali, come l'utilizzo delle risorse naturali e dell'acqua, l'igiene e la sicurezza, le condizioni di lavoro e la parità di trattamento nell'ambiente di lavoro. Le opportunità di creazione di valore condiviso nascono perché i problemi sociali possono determinare dei costi economici nella catena del valore dell'azienda. Molte cosiddette esternalità impongono in effetti dei costi interni all'azienda, anche in assenza di una regolamentazione o di imposte sulle risorse. L'uso eccessivo di carta nel confezionamento dei prodotti e i gas serra sono costosi non solo per l'ambiente, ma anche per l'azienda. Wal-Mart, per esempio, è riuscita ad affrontare entrambi i problemi riducendo il packaging e ridisegnando le rotte dei camion per eliminare 100 milioni di miglia dai percorsi di consegna nel 2009, risparmiando 200 milioni di dollari pur consegnando maggiori volumi di prodotti. L'innovazione nell'eliminazione della plastica utilizzata nei punti vendita le ha fatto risparmiare milioni di dollari in termini di minori costi di conferimento alle discariche.

Il nuovo pensiero rivela che la congruenza tra progresso sociale e produttività della catena del valore è molto superiore a quanto non si credesse in passato (vedi la figura "La connessione tra vantaggio competitivo e problemi sociali"). La sinergia aumenta quando le aziende affrontano i problemi sociali con una prospettiva di valore condiviso e inventano nuovi modi di operare per affrontarli. Finora, tuttavia, poche aziende hanno sfruttato appieno i benefici della produttività in aree come l'igiene, la sicurezza, la performance ambientale e la ritenzione e lo sviluppo delle capacità dei dipendenti.

Ma ci sono segnali inconfondibili di cambiamento. Un tempo, i tentativi di minimizzare l'inquinamento si consideravano destinati ad accrescere inevitabilmente i costi operativi – e dovuti unicamente alla regolamentazione e alle tasse. Oggi c'è un consenso crescente intorno al fatto che grandi miglioramenti della performance ambientale si possono ottenere spesso utilizzando una tecnologia più efficace con un costo incrementale minimo, e possono generare risparmi netti di costo attraverso un miglior utilizzo delle risorse, una maggiore efficienza di processo e un miglioramento della qualità.

In ognuna delle aree visualizzate nella figura, una più profonda comprensione della produttività e una crescente consapevolezza dell'inutilità delle riduzioni di costo di breve termine (che in molti casi riducono di fatto la produttività), o la rendono insostenibile stanno dando origine a nuovi approcci. Quelle che elenchiamo di seguito sono alcune delle modalità più

IL RUOLO DEGLI IMPRENDITORI SOCIALI

Le imprese non sono gli unici soggetti che ricercano soluzioni profittevoli ai problemi sociali. Un'intera generazione di imprenditoriali sociali sta sviluppando nuovi concetti di prodotto che rispondono ai bisogni sociali attraverso l'utilizzo di modelli di business efficaci. Non essendo vincolati dal pensiero economico tradizionale, gli imprenditori sociali sono spesso molto più avanti delle aziende consolidate nella scoperta di queste opportunità. Le imprese sociali che creano valore condiviso possono svilupparsi molto più rapidamente dei programmi sociali in senso stretto, che risentono frequentemente di un'incapacità strutturale di crescere e diventare autosufficienti.

La vera imprenditorialità sociale si dovrebbe misurare in base alla capacità di creare valore condiviso, e non solo benefici sociali.

importanti con cui l'orientamento al valore condiviso sta trasformando la catena del valore, modalità che non sono indipendenti, ma spesso si rinforzano reciprocamente. Gli sforzi compiuti in queste e in altre aree sono ancora esperimenti in corso, le cui implicazioni si sentiranno negli anni a venire.

Uso dell'energia e logistica. L'uso dell'energia in tutta la catena del valore è in corso di riesame, nei processi, nel trasporto, negli edifici, nelle supply chain, nei canali distributivi o nei servizi di supporto. Questo esame è stato innescato dall'incremento dei prezzi dell'energia e da una nuova consapevolezza in merito alle opportunità di efficienza energetica, ma era in atto ancor prima che le emissioni di anidride carbonica diventassero oggetto di preoccupazione globale. Il risultato è un grandissimo miglioramento nell'utilizzo dell'energia attraverso l'impiego di una tecnologia superiore, il riciclaggio, la cogenerazione e diverse altre pratiche – che creano tutte quante valore condiviso.

Ci stiamo rendendo conto che i processi di distribuzione sono costosi, non solo per via dei costi energetici e delle emissioni, ma perché aggiungono tempo, complessità, costi di magazzino e costi manageriali. Si stanno, perciò, riprogettando i sistemi logistici per ridurre le distanze su cui vengono effettuate le consegne, razionalizzare la movimentazione delle merci, migliorare le rotte dei veicoli commerciali, eccetera. Tutte queste azioni creano valore condiviso. L'ambiziosa ristrutturazione della propria supply chain attuata dalla catena distributiva britannica Marks & Spencer, per esempio, prevede modifiche semplicissime come cessare l'acquisto di forniture che vanno trasferite da un emisfero all'altro, che dovrebbe farle risparmiare 175 milioni di sterline all'anno entro l'anno fiscale 2016, riducendo sensibilmente nel contempo le emissioni di anidride carbonica. Nel riesame complessivo del processo logistico, verrà rivisto anche l'approccio all'*outsourcing* e alla localizzazione geografica dell'azienda (come vedremo più avanti).

Uso delle risorse. La maggior consapevolezza ambientale e i progressi intervenuti nella tecnologia stanno catalizzando nuovi approcci in aree come l'utilizzo dell'acqua, delle materie prime e del packaging, oltre a espandere il riciclaggio e il riutilizzo. Le opportunità si applicano a tutte le risorse, non solo a quelle che sono state identificate dagli ambientalisti. Un utilizzo più efficiente delle risorse – facilitato dal miglioramento della tecnologia – sarà in grado di permeare tutte le parti della catena del valore e si estenderà ai fornitori e ai canali distributivi. Le discariche si riempiranno più lentamente.



Per esempio, Coca-Cola ha già ridotto del 9% il suo consumo globale di acqua rispetto al 2004 – ed è quasi a metà del percorso che dovrebbe farle raggiungere l'obiettivo di una riduzione del 20% entro il 2012. Dow Chemical è riuscita a ridurre il consumo di acqua potabile nel suo più grande sito produttivo di un miliardo di galloni – un quantitativo di acqua sufficiente a coprire per un anno il fabbisogno di quasi 40.000 abitanti degli Stati Uniti – con risparmi per 4 milioni di dollari. La domanda di tecnologia che faccia risparmiare acqua ha consentito all'azienda indiana Jain Irrigation, leader globale nella produzione di sistemi completi di irrigazione a sgocciolamento per la conservazione dell'acqua, di ottenere un tasso composto annuo di crescita dei ricavi pari al 41% negli ultimi cinque anni.

Acquisti. Il “manuale” tradizionale impone alle aziende di standardizzare e di esercitare il massimo potere negoziale sui fornitori per abbassare i prezzi – anche quando acquistano da piccole imprese o da agricoltori che hanno redditi di mera sopravvivenza. Più di recente, le aziende hanno trasferito rapidamente numerose attività in Paesi e regioni che offrono costi di manodopera inferiori.

Oggi, alcune imprese cominciano a rendersi conto che dei fornitori marginalizzati non possono rimanere produttivi o sostenere, e tantomeno migliorare, la propria qualità. Ampliando l'accesso ai fattori produttivi, mettendo in comune la tecnologia e fornendo un supporto finanziario adeguato le aziende possono migliorare la qualità e la produttività dei fornitori assicurandosi nel contempo l'accesso a volumi crescenti. Il miglioramento della produttività supera spesso la riduzione dei prezzi. Man mano che i fornitori si rafforzano, il loro impatto ambientale si riduce, spesso in misura sostanziale, il che ne accresce ulteriormente l'efficienza. Si crea del valore condiviso. Un valido esempio di questo nuovo approccio mentale agli acquisti si può trovare in Nespresso, una delle divisioni più in crescita di Nestlé, che ha fatto registrare uno sviluppo annuo del 30% a partire dal 2000. Nespresso combina una sofisticata macchina da caffè con cialde monodose in confezione sottovuoto che contengono caffè di alta qualità proveniente da tutto il mondo. Offrendo qualità e comodità, Nespresso ha ampliato il mercato del caffè premium.

Ottenere una fornitura affidabile di caffè di alta qualità è tuttavia molto difficile. La maggior parte dei caffè vengono prodotti in zone rurali estremamente povere dell'Africa e dell'America Latina da piccoli imprenditori agricoli intrappolati in un ciclo vizioso

di bassa produttività, modesta qualità e degrado ambientale che limita i volumi di produzione. Per risolvere questi problemi Nestlé ha riprogettato gli acquisti. Ha lavorato intensamente con i suoi fornitori, fornendo loro consigli sulle pratiche di coltivazione, garantendo prestiti bancari e contribuendo ad assicurare fattori produttivi come sementi, pesticidi e fertilizzanti. Nestlé ha creato delle strutture locali per misurare la qualità del caffè sul punto d'acquisto, il che le ha consentito di pagare direttamente ai coltivatori un sovrapprezzo per la fornitura dei chicchi di miglior qualità e quindi di accrescerne gli incentivi. Un rendimento superiore per ettaro e una qualità produttiva più elevata hanno fatto aumentare i redditi dei produttori, facendone diminuire l'impatto ambientale. Nel frattempo, la fornitura affidabile di caffè selezionato per Nestlé è cresciuta significativamente. Si è creato del valore condiviso.

L'esempio di Nestlé mette in evidenza un beneficio molto più generale, che è il vantaggio di acquistare da fornitori locali competenti. *L'outsourcing* in altre regioni e in altri Paesi crea costi di transazione e

inefficienze che possono compensare i risparmi sul costo del lavoro e delle materie prime. Dei fornitori locali competenti aiutano le imprese a evitare questi costi e possono ridurre i tempi di ciclo, accrescere la flessibilità, agevolare un apprendimento più rapido e facilitare l'innovazione. La politica di acquistare localmente include non solo le imprese locali, ma anche le unità locali di imprese nazionali e internazionali. Quando le aziende acquistano localmente, i loro fornitori possono diventare più forti, aumentare i profitti, assumere più dipendenti e pagare salari più elevati – tutte cose che andranno a beneficio di altre imprese della comunità. Si crea valore condiviso.

Distribuzione. Le aziende stanno cominciando a riesaminare le pratiche distributive in una prospettiva di valore condiviso. Come dimostrano iTunes, Kindle e Google Scholar (che offre testi scolastici online), dei nuovi modelli distributivi profittevoli possono anche ridurre sensibilmente l'utilizzo della carta e della plastica. Analogamente, la microfinanza ha creato un nuovo modello a basso costo per la distribuzione di servizi finanziari alle piccole imprese.

Creare valore condiviso: le implicazioni per i Governi

Qui ci concentriamo principalmente sulle aziende, ma i principi del valore condiviso si applicano anche ai Governi e alle organizzazioni non profit.

I governi e le ONG raggiungeranno il massimo di efficacia se si abitueranno a ragionare in termini di valore – ossia confrontando i benefici con i costi – e si focalizzeranno sui risultati ottenuti, anziché sul denaro speso e sulle energie investite. Gli attivisti hanno sempre avuto la tendenza ad affrontare il miglioramento sociale in una prospettiva ideologica o assolutista, come se i benefici sociali si dovessero perseguire a qualunque costo. I Governi e le ONG assumono spesso che i *trade-off* tra benefici economici e benefici sociali siano inevitabili, e con quell'approccio finiscono per esacerbarli. Per esempio, la normativa ambientale assume ancora prevalentemente una forma prescrittiva e impone azioni finalizzate a mettere in difficoltà e a punire le aziende. Gli enti regolatori otterrebbero molto di

più concentrandosi sulla misurazione della performance ambientale e fissando degli standard, dei periodi di introduzione progressiva delle norme, e degli incentivi all'adozione di una tecnologia in grado di promuovere l'innovazione, migliorare l'ambiente e accrescere la competitività.

Il principio della creazione di valore condiviso supera la dicotomia tradizionale tra le responsabilità delle imprese e quelle del Governo o della società civile. Dal punto di vista della società, non conta quali siano le organizzazioni che hanno creato il valore. Ciò che conta è che i benefici vengano prodotti dalle organizzazioni – o combinazioni di organizzazioni – che sono più in condizione di ottenere il massimo impatto al minor costo. Trovare soluzioni per accrescere la produttività

è ugualmente prezioso nel perseguire obiettivi commerciali o sociali. In poche parole, il principio di creazione del valore dovrebbe guidare l'utilizzo delle risorse in tutte le aree di interesse sociale.

Fortunatamente, sta emergendo un nuovo tipo di ONG che comprende l'importanza della produttività e della creazione di valore. Queste organizzazioni hanno avuto spesso un impatto straordinario. Un esempio illuminante in proposito è TechnoServe, che ha costituito delle partnership con aziende regionali e globali per promuovere lo sviluppo di cluster agricoli competitivi in più di 30 Paesi. Root Capital realizza un obiettivo analogo offrendo finanziamenti ad agricoltori e imprese che sono troppo grandi per accedere alla microfinanza, ma troppo piccoli per accedere ai normali finanziamenti bancari. A partire dal 2000, Root Capital ha prestato più di 200 milioni di dollari a 282 imprese, attraverso le quali ha raggiunto 400.000 agricoltori

Le opportunità di sviluppare nuovi modelli distributivi possono essere ancora maggiori nei mercati non tradizionali. Per esempio, Hindustan Unilever sta creando un nuovo sistema distributivo a domicilio, gestito da imprenditrici economicamente disagiate, nei villaggi indiani che hanno meno di 2.000 abitanti. Unilever fornisce microcredito e formazione e ha attualmente più di 45.000 imprenditrici che coprono circa 100.000 villaggi di 15 stati indiani. Project Shakti, questo è il nome del nuovo sistema distributivo, apporta benefici alle comunità non solo assicurando alle donne delle competenze che permettono spesso di raddoppiare il reddito familiare, ma anche riducendo la diffusione delle malattie contagiose attraverso un maggior accesso ai prodotti per la cura della persona. È un valido esempio di come la capacità specifica delle imprese di contattare dei consumatori difficili da raggiungere possa apportare benefici alla società mettendo prodotti in grado di cambiare la vita nelle mani di persone che ne hanno bisogno. Project Shakti rappresenta attualmente il 5% dei ricavi totali conseguiti dall'Unilever in India e ha ampliato la penetra-

zione dell'azienda nelle zone rurali, oltre a consentirle di sviluppare il suo brand in regioni non coperte dai media, creando così un grosso valore economico.

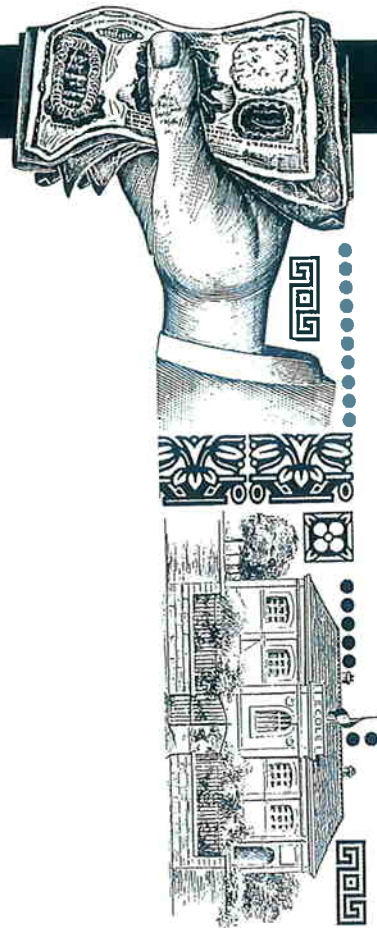
Produttività dei dipendenti. La focalizzazione sul contenimento dei livelli salariali, sulla riduzione dei benefit e sull'*offshoring* sta cominciando a lasciare il posto alla consapevolezza degli effetti positivi che un salario dignitoso, la sicurezza, il benessere, la formazione e le opportunità di crescita per i dipendenti possono avere sulla produttività. Molte aziende, per esempio, hanno sempre cercato di minimizzare il costo della "onerosa" assistenza sanitaria per i dipendenti, o di eliminarla del tutto. Oggi le aziende leader hanno capito che, a causa delle giornate lavorative perse e della minor produttività dei dipendenti, i costi legati alla salute sono più pesanti dei benefit sanitari. Pensate alla Johnson & Johnson. Aiutando i collaboratori a smettere di fumare (due terzi dei dipendenti fumatori hanno smesso negli ultimi 15 anni) e implementando diversi altri programmi di benessere, Johnson & Johnson ha risparmiato 250 milioni di dollari sui costi di assistenza sanitaria,

e la società civile

e artigiani. Ha finanziato la coltivazione di 1,4 milioni di acri destinati a colture biologiche in America Latina e in Africa. Root Capital lavora regolarmente con le imprese, utilizzando i futuri ordini di acquisto come garanzia per i prestiti che concede agli agricoltori e contribuendo a rafforzare le supply chain e a migliorare la qualità delle materie prime acquistate. Alcune fondazioni private hanno cominciato a capire quanto sia importante collaborare con le imprese per creare valore condiviso. La Bill & Melinda Gates Foundation, per esempio, si è alleata con grandi aziende globali per promuovere dei *cluster* agricoli nei Paesi in via di sviluppo. La fondazione si concentra in particolare sul miglioramento della produzione agricola dove il clima e le condizioni del terreno conferiscono a una determinata regione un vero vantaggio competitivo. Le partnership coinvolgono ONG come TechnoServe e Root Capital, oltre ai funzionari pubblici, nel lavoro su

aspetti pre-competitivi che migliorano il *cluster* ed elevano la catena del valore a beneficio di tutti i partecipanti. Questo approccio riconosce che aiutando i piccoli agricoltori ad aumentare i rendimenti delle loro coltivazioni non si crea alcun beneficio duraturo se non ci sono già dei clienti pronti ad acquistare, altre imprese in grado di lavorare i raccolti e un *cluster* locale che include un'infrastruttura logistica efficiente, la disponibilità dei fattori produttivi, eccetera. Il coinvolgimento attivo delle imprese è fondamentale per mobilitare questi elementi.

Delle fondazioni lungimiranti possono fungere anche da mediatori disinteressati e attenuare i timori riducendo gli squilibri di potere tra piccole imprese locali, ONG, settore pubblico e imprese. Questi sforzi richiederanno un nuovo assunto: che il valore condiviso si può determinare solo grazie a una collaborazione efficace tra tutti i soggetti coinvolti.



Regolamentazione pubblica e valore condiviso

La forma giusta di regolamentazione pubblica può indurre le aziende a perseguire il valore condiviso; la forma sbagliata va in senso contrario e rende addirittura inevitabili dei contrasti tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

La regolamentazione è necessaria per il buon funzionamento dei mercati, come si è visto molto bene nella recente crisi finanziaria. Ma sono le modalità con cui vengono progettate e implementate le regolamentazioni a stabilire se vanno a beneficio della società o "remano contro" di essa.

Le regolamentazioni che favoriscono il valore condiviso fissano degli obiettivi e stimolano l'innovazione. Mettono in luce un obiettivo sociale e creano un terreno di gioco livellato per indurre le imprese a investire in valore condiviso, anziché massimizzare il profitto di breve termine. Queste regolamentazioni hanno delle caratteristiche ben precise.

Primo, fissano obiettivi sociali chiari e misurabili, che riguardano l'uso dell'energia, aspetti sanitari o la sicurezza. Quando è necessario, fissano per le risorse (come l'acqua) dei prezzi che riflettono i costi effettivi. Secondo, fissano degli standard di performance, ma non

prescrivono i metodi per raggiungerli - che vengono lasciati all'autonomia delle imprese. Terzo, definiscono dei periodi per il progressivo raggiungimento degli standard, che riflettono il ciclo di investimenti o di sviluppo dei nuovi prodotti che caratterizza il settore. Questi periodi lasciano alle imprese il tempo necessario per sviluppare e introdurre nuovi prodotti e nuovi processi in maniera compatibile con le logiche economiche del proprio business. Quarto, adottano sistemi universali di misurazione e reporting della

performance, mentre il governo investe nell'infrastruttura in modo da promuovere la raccolta di dati affidabili per il benchmarking (come

le carenze nutritive delle singole comunità). Ciò ispira e facilita un miglioramento continuo che va al di là dei target correnti. Infine, una regolamentazione appropriata richiede un reporting efficiente e tempestivo dei risultati, che il governo può sottoporre ad audit secondo necessità, anziché imporre a tutti processi dettagliati e costosi di adeguamento.



con un ritorno di 2,71 dollari per ogni dollaro speso in benessere dei dipendenti tra il 2002 e il 2008. Ha avuto inoltre il beneficio di una forza lavoro presente e produttiva. Se anche i sindacati si concentrassero maggiormente sul valore condiviso, questi approcci si diffonderebbero ancora più rapidamente.

Localizzazione. Il pensiero economico d'impresa ha accettato acriticamente il mito che la localizzazione dell'azienda non conta più perché la logistica costa poco, le informazioni fluiscono rapidamente e i mercati sono globali. Meno costoso è il luogo prescelto, dunque, meglio è. La preoccupazione per le comunità locali in cui opera l'azienda è molto diminuita.

La regolamentazione che scoraggia il valore condiviso funziona in tutt'altro modo. Impone l'adozione di determinate pratiche, anziché focalizzarsi su un miglioramento sociale misurabile. Rende obbligatorio un determinato approccio al rispetto di uno standard - bloccando l'innovazione e imponendo quasi sempre dei costi alle imprese. Quando i Governi optano per questo tipo di regolamentazione, minano quello stesso progresso che vogliono promuovere innescando nel contempo una forte resistenza da parte delle imprese, che rallenta ulteriormente i progressi e impedisce di creare quel valore condiviso che migliorerebbe la competitività. Ovviamente, le imprese legate alla vecchia mentalità resisteranno anche a una regolamentazione ben progettata. Ma quando i principi del valore condiviso si diffonderanno maggiormente, le imprese e le Amministrazioni pubbliche si troveranno più in sintonia sulla regolamentazione in molte aree. Le imprese si renderanno conto che la giusta forma di regolamentazione può promuovere effettivamente la creazione di valore economico.

Infine, la regolamentazione sarà necessaria per limitare il perseguimento di pratiche sfruttatrici scorrette o ingannevoli da cui le aziende traggono beneficio a spese della società. Una rigida politica antitrust, per esempio, è essenziale per fare in modo che i benefici derivanti dal successo dell'azienda vadano ai clienti, ai fornitori e ai dipendenti.

Questo ragionamento iper-semplicistico viene attualmente messo in discussione, anche a causa dei sempre maggiori costi dell'energia e delle emissioni di carbonio, ma anche per una accresciuta consapevolezza della minor efficienza relativa dei sistemi produttivi altamente frammentati e dei costi occulti degli acquisti a distanza di cui parlavamo prima. Wal-Mart, per esempio, acquista sempre più spesso prodotti alimentari da aziende agricole vicine ai suoi depositi. Ha scoperto che i risparmi ottenuti sui costi di trasporto e la possibilità di riassortire in quantità minori compensano più che abbondantemente i prezzi inferiori praticati da grandi aziende agricole ubicate molto più

lontano. Nestlé sta costruendo fabbriche di minori dimensioni più vicine ai suoi mercati e sta intensificando gli sforzi per massimizzare l'utilizzo di materiali disponibili localmente.

Si stanno modificando anche i criteri di calcolo su cui si basa il trasferimento di attività in via di sviluppo. Olam International, uno dei maggiori produttori mondiali di anacardi, li ha sempre importati dall'Africa in Asia per lavorarli in fabbriche in cui lavoravano degli operai particolarmente produttivi. Ma aprendo stabilimenti locali e addestrandoli operai in Tanzania, Mozambico, Nigeria e Costa d'Avorio Olam ha ridotto i costi di lavorazione e di spedizione del 25% - per non parlare della sensibile riduzione nelle emissioni di anidride carbonica. Con questa mossa, Olam ha costruito anche relazioni preferenziali con gli agricoltori locali. E ha occupato direttamente 17.000 persone - al 95% donne - e indirettamente lo stesso numero di persone in zone rurali dove non c'erano altri posti di lavoro.

Questi trend potrebbero indurre le imprese a ridisegnare le proprie catene del valore spostando alcune attività più vicino a casa e riducendo il numero delle sedi produttive. Fino a oggi, molte aziende pensavano che essere globali significasse spostare la produzione nei Paesi che offrivano i più bassi costi della manodopera e progettare le supply chain in modo da ottenere il massimo impatto immediato sulle spese. In realtà, i concorrenti internazionali più forti saranno spesso quelli in grado di radicarsi più profondamente in comunità importanti. Le aziende che riusciranno ad adottare questo nuovo approccio mentale alla scelta di localizzazione creeranno valore condiviso.

Come dimostrano questi esempi, ripensare le catene del valore nella prospettiva del valore condiviso metterà a disposizione nuove e significative modalità per innovare e liberare del valore economico addizionale che quasi tutte le imprese hanno trascurato.

Facilitare lo sviluppo di cluster locali

Nessuna azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dalle aziende di supporto e dalla infrastruttura che le circonda. La produttività e l'innovazione vengono pesantemente influenzate dai cluster, o concentrazioni geografiche di imprese collegate, fornitori, terzisti, e dall'infrastruttura logistica di un determinato settore - come l'IT nella Silicon Valley, i fiori recisi in Kenya e il taglio dei diamanti a Surat in India. I cluster includono non solo le imprese, ma anche istituzioni come enti ac-

cademici, associazioni imprenditoriali ed organismi certificatori. Sfruttano anche gli asset pubblici della comunità circostante, come le scuole, le università, l'acqua potabile, le leggi che tutelano la concorrenza, gli standard di qualità e la trasparenza del mercato.

I cluster hanno un ruolo di primo piano in tutte le economie regionali di successo e in crescita, e sono decisivi per promuovere la produttività, l'innovazione e la competitività. Dei fornitori locali competenti promuovono una maggiore efficienza logistica e una collaborazione più agevole, come abbiamo già visto. Anche delle competenze locali più forti in aree come la formazione, i servizi di trasporto e i settori correlati contribuiscono ad accrescere la produttività. Specularmente, in assenza di un cluster di supporto, la produttività diminuisce.

Anche le carenze nelle condizioni di sistema che circondano il cluster creano costi interni per le imprese. Un sistema scolastico inadeguato impone costi di produttività e di formazione successiva. Una infrastruttura di trasporto inadeguata fa aumentare i costi della logistica. La discriminazione sessuale o razziale riduce il serbatoio di collaboratori professionali. La povertà limita la domanda di prodotti e genera degrado ambientale, lavoratori in cattiva salute e alti costi di sicurezza. Ma siccome le aziende si stanno isolando sempre di più dalle comunità in cui operano, la loro influenza nella soluzione di questi problemi si è attenuata nonostante l'incremento dei costi.

Le imprese creano valore condiviso costruendo dei cluster per migliorare la produttività, superando nel contempo gap o carenze nelle condizioni di sistema che circondano i cluster stessi. Le iniziative finalizzate a sviluppare o attrarre fornitori competenti, per esempio, facilitano i benefici sul piano degli acquisti che abbiamo esaminato prima. Una focalizzazione sui cluster e sulla collocazione geografica è praticamente assente dal pensiero manageriale. La logica del cluster è mancata anche in molte iniziative di sviluppo economico, che sono fallite perché comportavano interventi isolati e ignoravano i fondamentali investimenti complementari.

Un aspetto critico della costruzione di cluster nei Paesi in via di sviluppo e nei Paesi sviluppati è la formazione di mercati aperti e trasparenti. Nei mercati inefficienti o monopolistici in cui i lavoratori vengono sfruttati, i fornitori non possono ottenere prezzi equi e la trasparenza del prezzo manca del tutto, la produttività ne risente. La creazione di mercati corretti e trasparenti, che richiede spesso delle partnership, può consentire a un'azienda di assicurarsi forniture affi-

dabili e di offrire ai fornitori incentivi più sostanziosi per la qualità e l'efficienza, pur migliorando sensibilmente i ricavi e il potere d'acquisto dei cittadini. Si determina così un ciclo positivo di sviluppo economico e sociale.

Quando un'azienda costruisce dei *cluster* nelle sue localizzazioni principali, intensifica anche la connessione tra il proprio successo e il successo delle comunità in cui opera. La crescita di un'impresa ha effetti moltiplicatori perché si creano nuovi posti di lavoro nelle imprese di supporto, nascono nuove aziende e aumenta la domanda di servizi ancillari. Le iniziative messe in atto da un'azienda per migliorare le condizioni infrastrutturali in cui opera il *cluster* si estendono agli altri partecipanti e all'economia locale. Le iniziative di sviluppo della forza lavoro, per esempio, aumentano l'offerta di dipendenti qualificati anche per tante altre imprese.

In Nespresso, anche Nestlé ha cercato di costruire dei *cluster* che hanno reso molto più efficaci le sue nuove pratiche di approvvigionamento. Ha costruito imprese e capacità agricole, tecniche, finanziarie e logistiche in ogni regione in cui si produce il caffè per promuovere ulteriormente l'efficienza e una produzione locale di alta qualità. Nestlé ha guidato gli sforzi intesi ad accrescere l'accesso a input agricoli essenziali, come le sementi, i fertilizzanti e gli impianti di irrigazione; a rafforzare le cooperative agricole regionali aiutandole a finanziare strutture comuni di macinazione a umido per produrre chicchi di qualità migliore; e a supportare un programma di assistenza tecnica a tutti gli agricoltori sulle tecniche di coltivazione. Ha lavorato anche in partnership con Rainforest Alliance, un'importante ONG internazionale, per insegnare agli agricoltori pratiche più sostenibili che rendono più affidabili i volumi di produzione. In questo modo, è migliorata anche la produttività di Nestlé. Un'azienda che si adopera per migliorare le condizioni di contorno nel suo *cluster* è Yara, la più grande azienda del mondo nel settore dei fertilizzanti minerali. Yara si è resa conto che la mancanza di una infrastruttura logistica in molte zone dell'Africa impediva agli agricoltori di ottenere un accesso efficiente ai fertilizzanti e ad altri input agricoli essenziali, e di portare efficientemente i raccolti sul mercato. Yara sta affrontando questo problema attraverso l'investimento di 60 milioni di dollari in un programma finalizzato a migliorare i porti e le strade, allo scopo di creare corridoi di sviluppo dell'agricoltura in Mozambico e in Tanzania. L'azienda lavora su questa iniziativa insieme ai governi locali e con l'appoggio

del governo norvegese. Nel solo Mozambico, il corridoio dovrebbe andare a beneficio di oltre 200.000 agricoltori e creare 350.000 nuovi posti di lavoro. I miglioramenti aiuteranno Yara a far crescere il proprio business, ma supporteranno anche l'intero *cluster* agricolo, con grandissimi effetti moltiplicatori.

I benefici della costruzione di un *cluster* si applicano non solo nelle economie emergenti, ma anche nei Paesi avanzati. Research Triangle, che opera in North Carolina, è un esempio significativo di collaborazione tra pubblico e privato che ha creato valore condiviso sviluppando dei *cluster* in aree come l'information technology e le scienze naturali. Quella regione, che ha tratto beneficio dai continui investimenti del settore privato e del governo locale, ha sperimentato una fortissima crescita nell'occupazione, nei redditi e nella performance delle imprese, e ha fatto meglio di quasi tutte le altre durante la crisi.

Per supportare lo sviluppo del *cluster* nelle comunità in cui operano, le aziende devono identificare gap e carenze in aree come la logistica, i fornitori, i canali distributivi, la formazione, l'organizzazione del mercato e le istituzioni educative. Poi devono focalizzarsi sui punti deboli che rappresentano i maggiori vincoli alla produttività e alla crescita dell'azienda, e distinguere le aree in cui l'azienda stessa è meglio attrezzata per esercitare un'influenza diretta da quelle in cui conviene di più la collaborazione. È qui che si possono massimizzare le opportunità di valore condiviso. Le iniziative finalizzate a migliorare i punti deboli del *cluster* che creano vincoli per le imprese saranno molto più efficaci dei programmi locali di social responsibility, che hanno spesso un impatto limitato perché prendono di mira troppe aree senza focalizzarsi sul valore.

Ma gli sforzi intesi a rafforzare l'infrastruttura e le istituzioni di una regione richiedono frequentemente un'azione collettiva, come dimostrano gli esempi di Nestlé, Yara e Research Triangle. Le aziende dovrebbero cercare di coinvolgere dei partner per condividere il costo, procurarsi un appoggio e mettere insieme le competenze necessarie. I programmi più riusciti di sviluppo dei *cluster* sono quelli che prevedono la collaborazione con il settore privato, oltretutto con le associazioni imprenditoriali, gli enti governativi e le ONG.

Creare valore condiviso nella realtà pratica

Il profitto non è tutto uguale – un concetto che è andato perduto nella visione ristretta e di breve termine dei mercati finanziari e in gran parte del pen-

siero manageriale. I profitti che coinvolgono una finalità sociale rappresentano una forma più elevata di capitalismo, che metterà la società in condizione di progredire più rapidamente, consentendo nello stesso tempo alle imprese di crescere ancora di più. Si crea un ciclo positivo di prosperità per le aziende e per la comunità, da cui derivano dei profitti destinati a durare nel tempo.

La creazione di valore condiviso presuppone il rispetto della legge e degli standard etici, oltre all'impegno di mitigare eventuali danni causati dalle imprese, ma va ben oltre. L'opportunità di creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale sarà una delle forze più idonee a sostenere la crescita nell'economia globale. Questo approccio rappresenta un nuovo modo di intendere i clienti, la produttività e i fattori esterni che influenzano il successo delle imprese. Mette in luce gli enormi bisogni da soddisfare, i grandi e nuovi mercati da servire, e i costi interni dei deficit sociali e di comunità – nonché i vantaggi competitivi che si possono ottenere agendo su questi fronti. Fino a pochissimo tempo fa, le aziende non affrontavano in questo modo il proprio business.

La creazione di valore condiviso sarà più efficace e molto più sostenibile di quasi tutte le altre iniziative portate avanti attualmente dalle imprese nell'arena sociale. Le aziende faranno grandi progressi sul fronte ambientale, per esempio, quando si decideranno a considerare l'ambiente un *driver* di produttività anziché un problema da affrontare per resistere alle pressioni esterne. Considerate anche l'accesso alla proprietà dell'abitazione. Un approccio basato sul valore condiviso avrebbe indotto le istituzioni finanziarie a creare dei prodotti innovativi che agevolavano prudentemente l'accesso alla proprietà immobiliare. È quello che ha fatto l'azienda edilizia messicana Urbi, lanciando un piano di finanziamento ipotecario finalizzato a trasformare l'affitto in proprietà. Le grandi banche degli Stati Uniti, per contro, hanno promosso veicoli finanziari insostenibili che si sono rivelati socialmente ed economicamente devastanti, pur dichiarandosi socialmente responsabili perché avevano dei programmi di beneficenza.

Inevitabilmente, le migliori opportunità di creazione del valore condiviso saranno strettamente collegate a un determinato business dell'azienda e ne riguarderanno le aree economicamente più importanti. Qui un'azienda può trarre il massimo beneficio economico e mantenere perciò il proprio impegno nel tempo. Ed è qui che l'azienda concentra il maggior numero di risorse, mentre la dimensione e la presenza

sul mercato la mettono in condizione di avere un impatto significativo su un problema sociale.

Curiosamente, molti pionieri del valore condiviso erano proprio quelli dalle risorse più limitate – imprenditori sociali e aziende dei Paesi in via di sviluppo. Questi outsider sono riusciti a vedere più chiaramente le opportunità. E nel processo di creazione del valore sociale, la distinzione tra organizzazioni for-profit e non-profit si va attenuando.

Il valore condiviso sta definendo tutta una serie di nuove best practice che devono adottare tutte le aziende. Diventerà anche una parte integrante della strategia. L'essenza della strategia è scegliere un posizionamento unico e una catena del valore distintiva su cui fare leva. Il valore condiviso fa emergere molti nuovi bisogni da soddisfare, molti nuovi prodotti da offrire, molti nuovi clienti da servire e molte nuove modalità per configurare la catena del valore. E i vantaggi competitivi che emergeranno dalla creazione di valore condiviso saranno spesso più sostenibili dei miglioramenti convenzionali apportati ai costi e alla qualità. Si può spezzare il ciclo di imitazione e competizione a somma zero.

Le opportunità di creazione del valore condiviso sono diffuse e in crescita. Non tutte le aziende le avranno in tutte le aree, ma la nostra esperienza ci insegna che nel tempo le imprese scoprono sempre più opportunità se le loro unità operative di linea recepiscono questo concetto. C'è voluto un decennio, ma l'iniziativa Ecomagination della GE, per esempio, sta generando tutta una serie di prodotti e servizi in rapida crescita.

Una lente interpretativa basata sul valore condiviso si può applicare a tutte le decisioni importanti dell'azienda. La progettazione dei nostri prodotti potrebbe incorporare maggiori benefici sociali? Stiamo servendo tutte le comunità che trarrebbero beneficio dai nostri prodotti? I nostri processi e i nostri approcci logistici massimizzano l'efficienza nell'utilizzo dell'energia e dell'acqua? La nuova fabbrica si potrebbe costruire in modo da generare un impatto più significativo per la comunità? In che misura e con quali modalità i limiti del nostro *cluster* condizionano l'efficienza e la velocità di innovazione? Come potremmo rendere più attraente per le imprese la nostra comunità? Se i siti sono economicamente comparabili, in quale trarrà i massimi benefici la comunità locale? Se un'azienda può migliorare le condizioni sociali, miglioreranno spesso anche le condizioni economiche, innescando così dei circuiti positivi di feedback.

Le tre opzioni a disposizione per creare valore condiviso si rinforzano reciprocamente. Il rafforzamento del *cluster*, per esempio, favorirà un maggior ricorso agli acquisti locali e delle supply chain meno disperse sul territorio. I nuovi prodotti e i nuovi servizi che soddisfano dei bisogni sociali o servono dei mercati trascurati richiederanno il ridisegno della catena del valore in aree come la produzione, il marketing e la distribuzione. E le nuove configurazioni della catena del valore creeranno una domanda di attrezzature e

tecnologie in grado di risparmiare energia, di preservare le risorse e di supportare i dipendenti.

La creazione di valore condiviso richiederà parametri di misurazione concreti e specifici per ogni business unit, in ciascuna delle tre aree. Mentre alcune aziende hanno iniziato a rilevare vari impatti sociali, poche li hanno già collegati ai propri interessi economici a livello del business.

La creazione di valore condiviso richiederà nuove e più intense forme di collaborazione. Mentre alcune opportunità di creazione del valore condiviso possono essere sfruttate direttamente dall'azienda, altre richiederanno conoscenze, competenze e risorse che tagliano trasversalmente i confini tra profit e non-profit, e tra pubblico e privato. Qui le aziende avranno meno successo se tenteranno di affrontare da sole i problemi sociali, specie quelli che coinvolgono lo sviluppo di un *cluster*. I maggiori concorrenti dovranno anche lavorare insieme sulle condizioni pre-competitive di contorno, un fenomeno che non è certo comune nelle iniziative di CSR destinate a migliorare la reputazione dell'azienda. La collaborazione efficace si baserà sui dati, sarà chiaramente legata a risultati predefiniti, sarà correlata agli obiettivi di tutti gli stakeholder e verrà rilevata con dei parametri chiari.

I Governi e le ONG possono promuovere e rinforzare il valore condiviso od ostacolarlo. (Per maggiori dettagli su questo aspetto, si veda il box "Regolamentazione pubblica e valore condiviso").

COSA DIFFERENZIA IL VALORE CONDIVISO DALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

La creazione di valore condiviso (CSV) dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility, CSR) nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nelle comunità in cui operano. I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la CSV è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.

CSR CSV

> Valori: fare del bene

> Civismo, filantropia e sostenibilità

> Discrezionale o in risposta a pressioni esterne

> Separata dalla massimizzazione del profitto

> L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali

> L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR

Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale

> Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo

> Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità

> Funzionale alla competizione

> Funzionale alla massimizzazione del profitto

> L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno

> Riallinea l'intero budget dell'azienda

Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti

La prossima evoluzione del capitalismo

Il valore condiviso possiede la chiave per liberare la prossima ondata di innovazione e crescita dell'economia. Riconcilerà inoltre il successo delle imprese e il successo della comunità con modalità che sono andate perdute in un'epoca di approcci manageriali ristretti, logiche di breve termine e profonde divisioni tra le istituzioni della società.

Il valore condiviso focalizza le aziende sulla giusta tipologia di profitti – dei profitti che creano benefici sociali anziché ridurli. I mercati finanziari continueranno indubbiamente a premere sulle aziende affinché generino profitti di breve termine e alcune aziende continueranno certamente a procurarsi dei profitti a spese dei bisogni sociali. Ma quei profitti si riveleranno spesso di breve durata e opportunità molto più consistenti andranno sprecate.

È venuto il momento di assumere una visione più ampia della creazione di valore. Tutta una serie di fattori, come la sempre maggiore consapevolezza

In entrambi i casi, si assumono il rispetto delle leggi e degli standard etici, e la riduzione dei danni causati dalle attività dell'azienda.

sociale dei dipendenti e dei cittadini, e la sempre maggiore scarsità di risorse naturali, daranno luogo a opportunità senza precedenti per la creazione di valore condiviso.

Abbiamo bisogno di una forma più sofisticata di capitalismo, impregnata di finalità sociali. Quelle finalità, tuttavia, non dovrebbero derivare dal desiderio di fare beneficenza, ma da una più profonda comprensione della competizione e della creazione di valore economico. Questa evoluzione del modello capitalista identifica soluzioni nuove e più efficaci per sviluppare i prodotti, servire i mercati e costruire imprese produttive.

La creazione di valore condiviso rappresenta una concezione più ampia rispetto alla mano invisibile di Adam Smith. Apre le porte della fabbrica di spillo a una più vasta gamma di fattori di influenza. Non è la filantropia, ma un comportamento egoistico che induce a creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Se tutte le aziende perseguissero individualmente un valore condiviso legato al loro business specifico, verrebbero soddisfatti gli interessi complessivi della società. E le imprese acquisterebbero legittimazione agli occhi delle comunità in cui operano, il che consentirebbe alla democrazia di funzionare appieno perché i Governi adotterebbero politiche finalizzate a promuovere e a sostenere il business. La sopravvivenza del più forte continuerebbe a prevalere, ma la competizione di mercato andrebbe a beneficio della società con modalità che abbiamo ormai dimenticato.

La creazione di valore condiviso rappresenta un nuovo approccio gestionale che attraversa le varie discipline. A causa della separazione tradizionale tra obiettivi economici e obiettivi sociali, gli operatori del settore pubblico e del settore privato hanno seguito spesso percorsi educativi e professionali molto diversi. Di conseguenza, pochi manager hanno la comprensione delle problematiche sociali e ambientali che occorre per superare gli approcci CSR di oggi, e pochi leader del settore sociale hanno la formazione manageriale e la mentalità imprenditoriale che occorrono per progettare e implementare modelli di valore condiviso. Quasi tutte le business school insegnano ancora la visione ristretta del capitalismo, anche se sono sempre più numerosi i loro diplomati che cercano un senso di finalità e vengono attratti dall'imprenditoria sociale. I risultati sono la perdita di opportunità e lo scetticismo dell'opinione pubblica.

I programmi delle business school dovranno venire ampliati in diverse aree. Per esempio, l'uso efficiente

e la preservazione di tutte le possibili risorse definiranno il pensiero della prossima generazione sulle catene del valore. I corsi di marketing e sul comportamento dei consumatori dovranno andare al di là della persuasione e della creazione di domanda per estendersi allo studio di bisogni umani più profondi e di come servire gruppi non tradizionali di clienti. I *cluster*, e le più vaste influenze delle comunità locali sulla produttività e sull'innovazione delle imprese, formeranno una nuova e importante disciplina nelle business school; lo sviluppo economico non sarà più lasciato solo ai dipartimenti di politica pubblica ed economia. I corsi di business nel settore pubblico esamineranno l'impatto economico dei fattori sociali sulle imprese, al di là degli effetti della regolamentazione e della macroeconomia. E la finanza dovrà ripensare il modo in cui i mercati dei capitali possono sostenere effettivamente una vera creazione di valore nelle imprese – il loro scopo fondamentale – e non solo apportare benefici agli investitori.

Non c'è nulla di *soft* nel concetto di valore condiviso. I cambiamenti che proponiamo per i programmi delle business school non sono qualitativi e non si distaccano dalla creazione di valore economico. Rappresentano invece la prossima fase del processo di comprensione dei mercati, della concorrenza e del management aziendale.

NON TUTTI I PROBLEMI SOCIALI possono essere risolti con soluzioni basate sul valore condiviso. Ma il valore condiviso offre alle aziende la possibilità di utilizzare le loro competenze, le loro risorse e la loro capacità manageriale per promuovere il progresso sociale con modalità che difficilmente potrebbero eguagliare anche le meglio intenzionate organizzazioni governative e del settore sociale. Così facendo, le imprese possono tornare a guadagnarsi il rispetto della società.



Michael E. Porter è professore alla Harvard University. Scrive frequentemente sulla *Harvard Business Review* e ha vinto sei volte il McKinsey Award. **Mark R. Kramer** è cofondatore insieme a Porter della FSG, società di consulenza sull'impatto sociale globale, e ne è il managing director. È anche senior fellow della iniziativa di CSR in corso presso la Kennedy School of Government di Harvard.

Traduzione di Roberto Merlini