



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

***Creating Shared Value: un'analisi integrata dalla teoria alla  
pratica. Il caso Nestlé.***

Prof.ssa Maria Isabella Leone

Relatore

Francesco Mattozzi 251001

Candidato

Anno Accademico 2022/2023

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. IL CONCETTO DI CREATING SHARED VALUE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 La nascita della teoria .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 La concettualizzazione della teoria del CSV: il paper del 2011.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Il <i>background</i> .....	8
1.2.2 La creazione dello <i>shared value</i> .....	9
1.2.3 La conclusione del <i>paper</i> .....	13
<b>1.3 Il <i>collective impact</i> .....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Gli elementi del <i>collective impact</i> .....	14
1.3.2 Il mancato sfruttamento del <i>collective impact</i> .....	16
<b>1.4 La misurazione dello <i>shared value</i> .....</b>	<b>17</b>
1.4.1 Le <i>best practices</i> per la misurazione dello <i>shared value</i> .....	20
1.4.2 L'organizzazione per lo <i>shared value meseasurement</i> .....	21
1.4.3 Il <i>Multidimensional value assessment model</i> .....	22
<b>1.5 L'evoluzione della teoria.....</b>	<b>24</b>
<b>2. LA CONTESTAZIONE AL PARADIGMA DEL CSV ED IL CONFRONTO CON LA CSR.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 L'origine della disputa .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 I punti di forza della teoria .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Il successo della teoria e l'importanza a livello mediatico .....	28
2.2.2 Gli obiettivi sociali diventano obiettivi strategici .....	29
2.2.3 L'analisi del ruolo di governi ed istituzioni .....	29
2.2.4 Il contributo per il futuro del sistema capitalistico .....	30
<b>2.3 I punti di debolezza della teoria .....</b>	<b>30</b>
2.3.1 La non-originalità.....	31
2.3.2 Le tensioni tra obiettivi economici e sociali .....	32
2.3.3 Le problematiche di <i>business compliance</i> .....	33
2.3.4 La prospettiva alla base del CSV.....	34
<b>2.4 Le conclusioni dei critici.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Le differenze tra <i>Creating Shared Value</i> e <i>Corporate Social Responsibility</i> .....</b>	<b>35</b>

2.5.1	Le differenze secondo Porter e Kramer .....	36
2.5.2	Gli studi più recenti riguardanti la <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	37
2.5.3	CSR e CSV a confronto .....	39
<b>3.</b>	<b><i>LA REPLICA ALLA CONTESTAZIONE ED I FRAMEWORK PER L'APPLICAZIONE DELLA TEORIA</i></b> .....	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Introduzione</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>La risposta di M. Porter e Mark R. Kramer</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Il <i>framework</i> per la creazione dello <i>shared value</i> di Awale e Rowlinson</b> .....	<b>44</b>
3.3.1	Le dimensioni della competitività delle imprese .....	45
3.3.2	Il significato di <i>strategic management</i> .....	46
3.3.3	Il <i>framework</i> come <i>strategic management process</i> .....	47
3.3.4	Il funzionamento del <i>framework</i> .....	48
<b>3.4</b>	<b>Il <i>framework</i> del CSV+</b> .....	<b>50</b>
3.4.1	I presupposti del CSV+ .....	51
3.4.2	Il ruolo del <i>norm-taking framework</i> .....	53
3.4.3	Il ruolo del <i>norm-making framework</i> .....	54
<b>3.5</b>	<b>Considerazioni sui <i>framework</i></b> .....	<b>55</b>
3.5.1	La matrice di Eisenhower .....	56
3.5.2	Applicazione della matrice di Eisenhower al CSV: un esempio pratico .....	58
3.5.3	L'evoluzione della matrice di Eisenhower: il diagramma Sung .....	59
3.5.4	Il Creating Shared Value nella pratica .....	60
<b>4.</b>	<b><i>IL CASO NESTLÉ</i></b> .....	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Nestlé e l'applicazione del <i>Creating Shared Value</i></b> .....	<b>63</b>
4.1.1	Perché Nestlé ha deciso di adottare il CSV? .....	63
4.1.2	La struttura di governance di Nestlé .....	66
4.1.3	<i>Risk Managemet</i> e <i>stakeholder engagement</i> in Nestlé .....	68
<b>4.2</b>	<b>Le iniziative di <i>shared value</i> intraprese ed i risultati raggiunti</b> .....	<b>70</b>
4.2.1	<i>Diets</i> .....	70
4.2.2	<i>Natural resources</i> .....	73
4.2.3	<i>Communities</i> .....	77
4.2.4	<i>Operating responsibly</i> .....	79
<b>4.3</b>	<b>Il successo della strategia e gli obiettivi futuri</b> .....	<b>80</b>
<b>4.4</b>	<b>Considerazioni sul caso: un raccordo tra teoria e pratica</b> .....	<b>82</b>

<b>4.5</b>	<b><i>Best practices per l'applicazione del CSV</i></b> .....	<b>84</b>
	<b><i>CONCLUSIONE</i></b> .....	<b>86</b>
	<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b> .....	<b>87</b>
	<b><i>SITOGRAFIA</i></b> .....	<b>94</b>

## INTRODUZIONE

Il tema della sostenibilità, sicuramente tra i più discussi degli ultimi anni, è oggi al centro dell'agenda di governi, istituzioni nazionali e sovranazionali ed imprese. Più volte si è sentito parlare delle condotte scorrette delle grandi aziende nei confronti dei propri lavoratori delle comunità con cui si interfacciano quotidianamente. Dall'inquinamento allo sfruttamento di minori, i numerosi scandali e la pressione dell'opinione pubblica hanno spinto le *big companies* ad adottare comportamenti più trasparenti e volti alla preservazione e miglioramento dell'ambiente loro circostante. Se per lungo tempo, nel riferirsi alla sostenibilità delle imprese, si è discusso della responsabilità sociale d'impresa, è opportuno oggi effettuare un passo ulteriore e trattare il *Creating Shared Value*. Questa innovativa teoria, si propone di ridisegnare il rapporto tra impresa, ambiente e società, ed è stata oggetto di molteplici e rilevanti dibattiti accademici negli ultimi anni. Il *Creating Shared Value*, data la sua attuale rilevanza, così pure l'importanza odierna del tema della sostenibilità aziendale, si pone al centro di questo elaborato di tesi. Nel Capitolo 1, esso viene prima illustrato nei suoi tratti caratterizzanti come definiti dai suoi ideatori, successivamente integrati con nuovi ed inediti elementi, come quello del *collective impact* e quelli riguardanti le tecniche di misurazione dello *shared value*, per poi delinearne gli sviluppi fino ai tempi recenti. Il Capitolo 2 ha invece un *focus* sulle critiche pervenute alla teoria, riguardanti aspetti quali la sua non-originalità, le tensioni tra obiettivi economici e sociali, le problematiche di *business compliance*, la concezione del ruolo delle aziende nella società alla base della teoria stessa, cui seguirà una disamina delle differenze tra *Creating Shared Value* e *Corporate Social Responsibility*. Proseguendo, il Capitolo 3 si apre con la risposta degli inventori del *Creating Shared Value* ai critici della teoria, ed a seguire verranno proposti diversi *framework*, via via più elaborati, per l'applicazione pratica dei precetti del *Creating Shared Value*; sul finire del Capitolo 3, si possono poi trovare alcune considerazioni e contributi personali riguardanti i *framework*, al fine di un loro ulteriore miglioramento. Il quarto ed ultimo Capitolo ha come oggetto il caso pratico del colosso mondiale Nestlé, che ha deciso di sposare i precetti della teoria e di farne il cuore del proprio agire; in particolare, vengono analizzate le motivazioni che hanno spinto Nestlé ad avvicinarsi al *Creating Shared Value*, la sua struttura di *governance*, i suoi sistemi di *Risk Management* e *stakeholder engagement*, le iniziative intraprese nelle quattro aree di interesse della compagnia (*Diets, Natural*

*resources, Communities, Operating responsibly*) e gli obiettivi raggiunti. Infine, si darà conto degli obiettivi futuri di Nestlé alla luce dei risultati ottenuti sino ad oggi, si riporteranno alcune considerazioni sul caso oggetto di studio e si concluderà con l'esplicitazione di alcune *best practices*, emerse dall'esperienza di Nestlé, le quali potrebbero essere utilizzate da altre compagnie con l'intento di seguire l'approccio del *Creating Shared Value*. L'intera trattazione, oltre ad introdurre il lettore alla conoscenza del *Creating Shared Value*, ha lo scopo di dare una risposta ultima alla seguente domanda di ricerca: La teoria del *CSV* è da ritenersi valida ed applicabile nella pratica? Se sì, con quali modalità?

# CAPITOLO 1

## 1. IL CONCETTO DI *CREATING SHARED VALUE*

### 1.1 La nascita della teoria

Il rapporto tra le imprese e l'ambiente in cui operano è sempre stato uno degli argomenti di studio più controversi e rilevanti nell'ambito del management aziendale. Se da un lato l'obiettivo dichiarato di ogni impresa è quello di realizzare il massimo profitto possibile, dall'altro bisogna tener conto di come si arrivi all'ottenimento di tale profitto. Occorre cioè indagare quale impatto l'operato dell'impresa abbia sull'ambiente in cui agisce, inteso non soltanto come ambiente ecologico, bensì come l'insieme degli attori, il contesto ed il tessuto sociale che interagiscono con essa. A tal proposito, nel corso degli anni si sono susseguite diverse teorie sull'argomento.

Tra le più recenti vi è quella del *Creating Shared Value*, ideata da Michael E. Porter, professore presso la *Harvard Business School* e direttore dell'*Institute for Strategy and Competitiveness* della stessa, e da Mark R. Kramer, anch'egli professore presso la *Harvard Business School*. I due, nella loro pluridecennale esperienza accademica, hanno più volte concentrato i propri sforzi nello studio dell'interazione tra azienda ed ambiente esterno. In una serie di articoli accademici realizzati a partire dai primi anni duemila, Porter e Kramer hanno pian piano delineato il concetto di *Creating Shared Value*.

Il primo *paper*, pubblicato nell'anno 2002 sulla rivista *Harvard Business* si focalizzava sull'importanza ricoperta dalla *strategic corporate philanthropy* per le aziende (Porter e Kramer, 2002)<sup>1</sup>; le imprese infatti, si impegnano di frequente in azioni caritatevoli e di filantropia, spesso scontentando i propri investitori, che vorrebbero vedere massimizzati i propri profitti nel breve periodo. Tramite l'utilizzo in chiave strategica della filantropia, secondo Porter e Kramer le aziende potrebbero veicolare le donazioni effettuate come fossero dei veri e propri investimenti per migliorare il proprio ambiente competitivo. In questo modo, le *companies* potrebbero integrare obiettivi sociali ed economici e migliorare la propria competitività nel lungo periodo.

---

<sup>1</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002) - The competitive advantage of corporate philanthropy – Harvard Business Review, vol. 80, issue 12, pp. 56- 68

In un successivo articolo i due accademici estendono l'approccio proposto per le azioni filantropiche ad altre attività afferenti il campo della *Corporate Social Responsibility*<sup>2</sup> (*CSR*) (Porter e Kramer, 2006)<sup>3</sup>. Le aziende risentono della pressione degli *stakeholders* che richiedono sempre maggior attenzione ai temi della sostenibilità dell'agire aziendale, e per questo mettono in campo iniziative con l'intento, spesso soltanto all'apparenza, di dare un'immagine positiva del proprio modello di *business*. In realtà, come Porter e Kramer sottolineano, la competitività delle imprese e la *Corporate Social Responsibility* sono legate tra loro in una relazione sinergica, e le attività di *CSR* dovrebbero essere incluse nella strategia aziendale e non considerate come un elemento ulteriore e distaccato dalla *core business strategy*. In questo articolo compare inoltre per la prima volta il termine *shared value*.

La concettualizzazione finale della teoria avviene nel 2011 in un ulteriore paper pubblicato sulla *Harvard Business Review* (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>. Gli autori forniscono una definizione di *shared value*, inteso come "*policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing social and economic conditions in the communities in which it operates*" (Porter e Kramer, 2011: p. 6)<sup>4</sup> e sottolineano come le strategie basate sulla creazione di *shared value* permettano all'impresa di perseguire il raggiungimento dei propri obiettivi economici e di contribuire al progresso sociale allo stesso tempo. Nello stesso *paper*, viene inoltre spiegato quale sia il meccanismo di creazione dello *shared value*, il quale verrà esaminato in dettaglio più avanti.

## **1.2 La concettualizzazione della teoria del CSV: il paper del 2011**

Come accennato nel paragrafo precedente, la teoria del *Creating Shared Value (CSV)* è stata esposta chiaramente per la prima volta in un *paper* pubblicato sulla *Harvard Business Review* nell'anno 2011 (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>. Il titolo di tale *paper* è, per

---

<sup>2</sup> *Corporate Social Responsibility*: insieme di politiche, comportamenti e attività responsabili che un'impresa o altro soggetto business adotta sia al suo interno che all'esterno in favore del contesto sociale e ambientale.

<sup>3</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) - Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility – Harvard Business Review, vol 84, issue 12, pp. 78-92

<sup>4</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) - Creating Shared Value – Harvard Business Review, vol. 89, issue 1-2



l'appunto, "*Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*".

### 1.2.1 Il *background*

Dapprima, i due autori propongono una disamina dell'attuale condizione del sistema capitalistico, la quale è descritta come di estrema fragilità, con le imprese intrappolate in un circolo vizioso che le costringe a concentrare la propria attenzione sulla generazione di profitto nel breve periodo senza integrare obiettivi economici e sociali di più ampio respiro nella propria visione strategica, i quali invece sarebbero essenziali per garantire il successo del *business* nel lungo termine.

La situazione, a detta dei due accademici, è stata aggravata dall'azione di governi e società civile che, nel corso dei decenni, hanno diffuso l'idea che esista un presunto *trade-off* tra progresso economico e sociale. Per cui, per perseguire quest'ultimo, spesso l'attività delle imprese è stata ostacolata con regolamentazioni e nuove leggi di dubbia utilità, prendendo per assunto che il compito di risolvere i problemi oggi presenti nella società debba ricadere esclusivamente sulle istituzioni statali e sulle ONG<sup>5</sup>. In questo contesto, ciò che le aziende dovrebbero fare è prendere l'iniziativa per far sì che avanzamento economico e sociale possano andare di pari passo.

Da qui vede origine il concetto di *shared value*, che si sostanzia nella creazione di valore economico in modo che contemporaneamente vi sia anche creazione di valore per la società tramite il soddisfacimento dei bisogni sociali. Porter e Kramer sostengono che proprio quest'ultimi, assieme ai bisogni economici definiscono i mercati nei quali operano le imprese. Inoltre, i punti di debolezza della società potrebbero anche portare costi interni per le aziende – ad esempio, la mancanza di un sistema di istruzione adeguato potrebbe essere causa per la mancanza di manodopera qualificata, cosicché sono le imprese che devono compensare con appositi corsi di formazione per i dipendenti. Risolvere le problematiche presenti nella società non porta necessariamente ad incrementi di spesa per le imprese, al contrario potrebbe portare alla riduzione di queste nel medio-lungo periodo, aumentando l'efficienza delle attività aziendali e il vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*.

---

<sup>5</sup> ONG: Organizzazioni Non Governative.

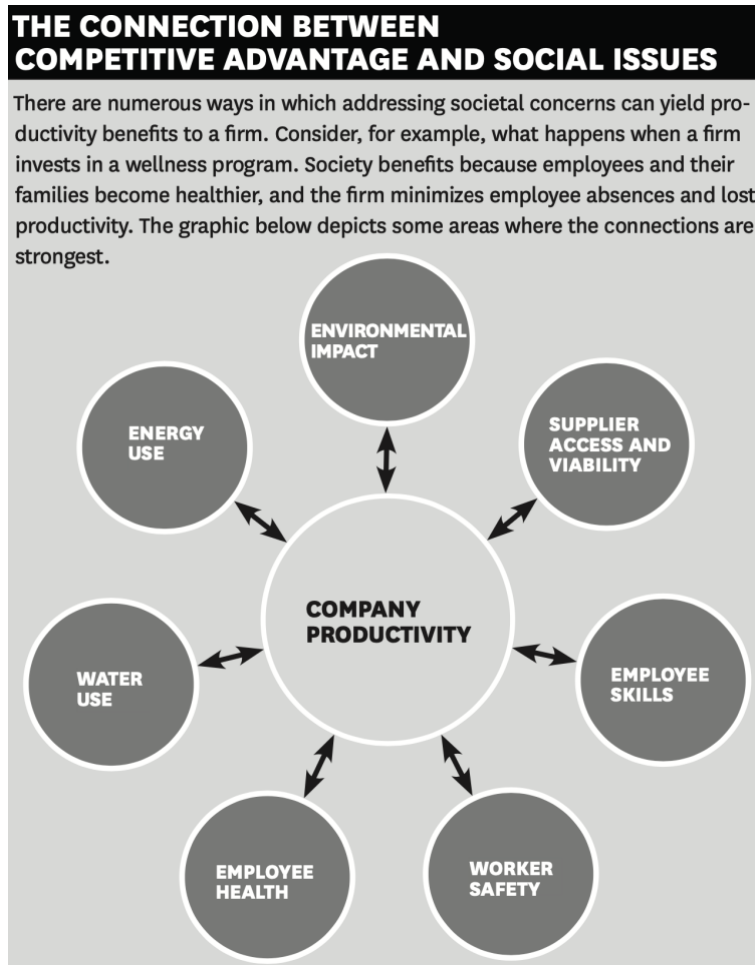


Figura 1: La connessione tra vantaggio competitivo e problemi sociali. Porter e Kramer, 2011.

### 1.2.2 La creazione dello *shared value*

Porter e Kramer individuano tre strade grazie alle quali le imprese possono generare *shared value*: riconcependo prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella propria catena del valore, supportando lo sviluppo di *local cluster*<sup>6</sup> nelle zone in cui la compagnia opera.

Riconcepire prodotti e mercati vuol dire far sì che le aziende, nel momento della progettazione dei propri prodotti, diano risposta a una domanda fondamentale, spesso trascurata: il nostro prodotto soddisfa realmente il/i bisogno/i dei nostri consumatori?

---

<sup>6</sup> *Cluster*: insieme di imprese, istituzioni, organizzazioni, fornitori e *provider* di servizi in una determinata area geografica.

Soprattutto nelle economie avanzate, Porter e Kramer rilevano una crescente domanda di prodotti e servizi che abbiano come primo scopo quello di soddisfare alcuni principali bisogni della società. Per questo, come sostengono i due autori diverse *food companies* che tradizionalmente hanno rivolto la propria attenzione verso la realizzazione di prodotti sempre più sofisticati, hanno ricominciato a concentrarsi sulla creazione di prodotti salutari per una dieta più sana ed equilibrata (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>. Se le aziende orientassero la propria produzione seguendo questa direttiva, esse riuscirebbero a coniugare il successo economico al conseguimento di obiettivi con rilevanza sociale.

Opportunità ancora maggiori si potrebbero ottenere qualora le imprese decidessero di investire nella creazione di prodotti ad hoc per comunità povere e paesi in via di sviluppo. Di fatti, in questo caso, si tratterebbe di supportare lo sviluppo del sistema capitalistico nelle economie non avanzate, generando impatto positivo sia per quelle economie e società sia per le aziende investitrici.

Per le imprese, quindi, il punto di partenza per generare questo tipo di *shared value* è rappresentato da “...to identify all the societal needs, benefits, and harms that are or could be embodied in the firm’s products. The opportunities are not static; they change constantly as technology evolves, economies develop, and societal priorities shift. An ongoing exploration of societal needs will lead companies to discover new opportunities for differentiation and repositioning in traditional markets, and to recognize the potential of new markets they previously overlooked.” (Porter e Kramer, 2011: p. 8)<sup>4</sup>.

La seconda via per creare *shared value* è ridefinire la produttività nella catena del valore dell’impresa. La catena del valore di una impresa impatta l’ambiente circostante e, viceversa, l’ambiente circostante ha un certo effetto sulla catena del valore dell’impresa. Spesso accade che i problemi presenti nella società affliggono negativamente la produttività della *value chain* aziendale, generando costi economici. Tali costi economici potrebbero essere evitati qualora l’impresa affrontasse i *societal issues* presenti con degli approcci operativi volti in primis a ridurre gli effetti e successivamente ad eliminare il problema definitivamente. In particolare, sono diversi gli aspetti su cui le imprese si potrebbero concentrare per efficientare e rimettere a punto la propria catena del valore: l’uso dell’energia e la logistica, delle risorse materiali, l’approvvigionamento, la distribuzione, la produttività degli impiegati, la *location*.

Per quanto riguarda l'uso dell'energia, le imprese stanno pian piano diventando sempre più consapevoli di come un attento ed intelligente efficientamento energetico delle attività aziendali non sia soltanto una necessità dettata da regolamentazioni e pressioni dell'opinione pubblica, ma un'opportunità per ridurre i costi di lungo termine e generare *shared value* tramite il miglioramento delle *environmental performances* dell'azienda. Allo stesso tempo le attività di logistica dell'impresa possono essere ridisegnate e semplificate per garantire una migliore efficienza e ridurre l'impatto ambientale.

Le *companies* inoltre, sempre tramite le nuove tecnologie, potrebbero sfruttare nuovi metodi di utilizzazione di risorse materiali quali acqua, metalli, plastiche e così via riducendo il consumo che ne fanno e minimizzando gli sprechi nella lavorazione dei prodotti.

Per quanto concerne l'approvvigionamento, per lungo tempo le imprese hanno cercato di esercitare il massimo potere contrattuale nei confronti dei fornitori in modo da spingere al ribasso i prezzi, anche nel caso in cui tali fornitori fossero piccole e medie imprese. Oggi invece, alcune aziende stanno cambiando il proprio rapporto con i *suppliers*, diventando consapevoli che questi non possono rimanere produttivi nel lungo termine e mantenere costante la qualità delle materie fornite se vengono isolati e marginalizzati. Per questo motivo, stanno aumentando sempre più i casi di imprese che finanziano e condividono tecnologie e metodi con i propri fornitori in modo che essi possano aumentare la propria produttività ed efficienza. Migliorare la produttività vuol dire portare ad una riduzione dei costi, mentre essere più efficienti porta ad una riduzione degli effetti negativi provocati sull'ambiente. Ecco quindi che si arriva alla creazione dello *shared value*.

Anche riprogrammare la propria distribuzione può essere un mezzo con cui generare *shared value*. Ne è un esempio il *microfinancing*, ovvero un nuovo sistema di distribuzione di servizi finanziari a piccole e medie imprese che sta prendendo piede soprattutto nei paesi in via di sviluppo (Chomen, 2021)<sup>7</sup>.

Vi è poi il miglioramento della produttività degli impiegati, da ottenersi con una maggiore attenzione nei confronti dei loro bisogni e necessità. Se le aziende implementassero dei

---

<sup>7</sup> Chomen, D. A. (2021) – The role of microfinance institutions on poverty reduction in Ethiopia: the case of Oromia Credit and Saving Share Company at Welmera district – Future Business Journal, vol. 7, issue 1, article number 44

*wellness programs*<sup>8</sup> per i propri dipendenti, invece di pretendere da loro sempre più concedendo sempre meno, il loro umore e la loro produttività aumenterebbero, cosicché gli obiettivi aziendali potrebbero essere raggiunti più facilmente ed in meno tempo.

Infine, un altro aspetto su cui le imprese potrebbero concentrarsi per generare *shared value* è la *location* nella quale si trovano i propri siti di produzione. Se fino ad oggi la globalizzazione ha spinto le aziende a spostare la propria produzione lì dove i costi della manodopera sono minori, in modo da ottenere un impatto immediato sulle proprie spese, ora diverse compagnie stanno cercando di ridurre il numero di impianti e la loro frammentazione geografica, riunendo le attività in pochi e specifici luoghi nei quali possono essere instaurate relazioni stabili e durature con le comunità locali. Così facendo, si contribuisce alla crescita e lo sviluppo delle comunità stesse, arrivando alla produzione di *shared value*.

Il terzo modo per creare *shared value* è supportare lo sviluppo dei *local cluster*<sup>6</sup> presenti nelle zone di attività dell'impresa. Tali *cluster*, soprattutto nelle regioni più avanzate, promuovono la competitività tra le imprese, la loro produttività e stimolano l'innovazione. Senza un *cluster* adeguato oppure senza la presenza di alcune condizioni di contorno che assicurano il buon funzionamento del *cluster*, l'attività dell'impresa può risentirne. Le *firms* possono generare *shared value* partecipando al rafforzamento dei *cluster* e rimediando alle mancanze presenti nel *framework* attorno ai *cluster* stessi.

Ad oggi sono poche le imprese che hanno deciso di porre un *focus* sullo sviluppo dei *cluster* come parte integrante della propria strategia; alcune hanno introdotto soltanto iniziative isolate e con impatto limitato, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, dove questi interventi di questo tipo sarebbero invece molto utili. Partecipare alla costruzione ed al rafforzamento di *cluster in location* chiave permetterebbe all'impresa di saldare il legame tra il proprio successo e la crescita della *community* locale, instaurando una correlazione benefica per entrambi. Naturalmente, questo tipo di programmi possono essere efficaci anche nelle economie avanzate, in quanto tutti i contesti socioeconomici presentano delle debolezze che inficiano sull'attività e l'efficienza aziendale. A detta di Porter e Kramer iniziative mirate di questo genere sono molto più efficaci ed utili alla

---

<sup>8</sup> *Wellness programs*: attività offerte dalle imprese ai dipendenti per migliorare la salute psicofisica.

comunità rispetto alle classiche e più generali attività di *Corporate Social Responsibility* messe in campo dalle imprese.

### **1.2.3 La conclusione del *paper***

Nelle ultime pagine del *paper* i due autori riassumono il proprio pensiero riguardo la teoria dello *shared value*. Essa rappresenta il futuro del capitalismo, un capitalismo più virtuoso che lega progresso economico e sociale e che non porta ad un conflitto tra i due come invece accade nel sistema attuale. Lo *shared value*, sottolineano i due accademici, definisce un nuovo set di *best practises* che pian piano le aziende adotteranno come parte integrante della propria strategia, aprendo la strada a nuovi prodotti, mercati, modalità produttive ed opportunità prima ignorate (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>.

Ogni decisione imprenditoriale può essere vista sotto l'ottica dello *shared value*: ciascun prodotto, iniziativa e quant'altro possono essere realizzati con lo scopo di portare beneficio alla società oltre che all'impresa. Saranno un insieme di fattori, quali l'accresciuta consapevolezza di lavoratori e cittadini e la scarsità di risorse naturali a spingere le aziende a ripensare il proprio modo di agire. Di fatti, il *Creating Shared Value* rappresenta “*a broader conception of Adam Smith's invisible hand*” (Porter e Kramer, 2011: p. 17)<sup>4</sup>, dato che se tutte le imprese individualmente perseguissero i fini dello *shared value* relativamente al proprio *business*, la società intera ne beneficerebbe.

### **1.3 Il *collective impact***

La teoria del *Creating Shared Value* è stata ampliata e meglio articolata nel corso degli anni. Nel 2016, Porter e Kramer realizzano un nuovo *paper* denominato *The Ecosystem of Shared Value* (Porter e Kramer, 2016)<sup>9</sup>, nel quale approfondiscono un aspetto cruciale della propria teoria: la necessaria collaborazione tra imprese, governi, ONG ed anche compagnie rivali se necessario, per poter raggiungere i fini dello *shared value*. Nessuno tra questi attori infatti agisce in modo isolato; al contrario, ciascuno è membro di un contesto sociale dove ognuno, portando avanti i propri interessi, influenza e viene influenzato dagli altri. Talvolta, nella società possono essere presenti problematiche che

---

<sup>9</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2016) – *The Ecosystem of Shared Value* – Harvard Business Review, vol 94, issue 10, pp. 80-89

impattano negativamente l'attività di tutti i soggetti e che per essere superate, data la loro dimensione e rilevanza, richiedono uno sforzo condiviso. In una tale situazione, tutti sono chiamati a giocare il proprio ruolo ed a dare un contributo tangibile. Ecco quindi che, secondo Porter e Kramer, è necessario il cosiddetto *collective impact*<sup>10</sup>.

La nozione di *collective impact* è stata elaborata da John Kania e Mark Kramer nel 2011 (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup> come opposto dell'*isolated impact*, inteso come quella tendenza delle organizzazioni ad agire autonomamente per risolvere un determinato problema sociale inficia l'attività della *company*. I risultati raggiunti dalle aziende tramite l'*isolated impact* sono sempre stati limitati, nel tempo e nello spazio, non rappresentando mai una soluzione definitiva alla problematica cui si voleva porre rimedio. Come già detto infatti, vi sono questioni che richiedono l'attenzione e la collaborazione di più soggetti che agiscano con l'intento di apportare un impatto collettivo per la risoluzione del problema.

### 1.3.1 Gli elementi del *collective impact*

Affinché la collaborazione tra diversi attori sociali abbia successo per la generazione di un impatto su larga scala che sia in grado di cambiare lo *status quo*, devono essere presenti cinque elementi fondamentali che ne caratterizzino l'azione (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup>.

Il primo fattore è la presenza di una *common agenda* tra tutti i soggetti coinvolti, ovvero di una visione comune per il cambiamento ed un approccio condiviso per affrontarlo. Diversi attori infatti, a seconda della propria posizione nella società e dei propri interessi, potrebbero avere un diverso pensiero riguardo un certo problema ed il modo in cui esso dovrebbe essere superato, così come vi potrebbero essere delle divergenze sull'obiettivo finale dell'azione di *collective impact*.

Affinché lo sforzo condiviso abbia successo serve quindi che vi sia un'agenda comune per il raggiungimento di un determinato risultato. Naturalmente, questo richiede negoziazione e volontà di ricercare un certo compromesso da parte di tutti, escludendo che qualcuno possa imporre la propria visione agli altri.

In secundis, deve essere definito un sistema comune di analisi dei dati e misurazione dei risultati raggiunti. Questo passaggio è la naturale prosecuzione del primo, in quanto aiuta

---

<sup>10</sup> *Collective impact*: impegno di un gruppo di attori di diversi settori in un'agenda comune per risolvere uno specifico problema sociale, utilizzando una forma strutturata di collaborazione.

<sup>11</sup> Kania, J., Kramer, M. R. (2011) – *Collective Impact* – Stanford Social Innovation Review

a comprendere cosa funzioni e cosa no, come e dove intervenire per aggiustare quanto necessario. Kania e Kramer suggeriscono che il modo più efficace per tenere contezza di cosa stia accadendo è basarsi su un ristretto numero di indicatori condivisi, che siano facilmente calcolabili ed aggiornabili in poco tempo (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup>.

Come terzo elemento vengono indicate le *mutually reinforcing activities* termine con il quale Kania e Kramer indicano che le azioni intraprese da ciascun attore nell'ottica del *collective impact* non devono essere le stesse, bensì diverse secondo ciò che ciascun soggetto sa fare meglio (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup>. Ognuno deve dare il massimo contributo al raggiungimento dello scopo finale focalizzandosi sul proprio ambito di riferimento e sui propri punti di forza, mantenendo una forma di coordinamento ad alto livello con gli altri attori. Kania e Kramer infatti, sottolineano come “*The power of collective action comes not from the sheer number of participants or the uniformity of their efforts, but from the coordination of their differentiated activities through a mutually reinforcing plan of action.*” (Kania e Kramer, 2011: p. 40)<sup>11</sup>.

Direttamente collegabile al terzo, il quarto fattore da considerare è la comunicazione continua tra i soggetti coinvolti. Tale comunicazione, oltre che necessaria per fini legati al coordinamento circa il da farsi, è di fondamentale importanza anche per permettere lo sviluppo di una certa fiducia tra aziende, governi ed altre organizzazioni. Costruire un clima di fiducia tra questi soggetti non è sicuramente un compito facile, in quanto spesso si trovano ad agire gli uni contro gli altri. Ciononostante, Porter e Kramer sostengono che “*...constant communication and consistent follow-through on commitments can overcome even long-standing suspicions. Communication also fosters legitimacy, momentum, and learning.*” (Porter e Kramer, 2016: p. 8)<sup>9</sup>. La comunicazione continua inoltre, non deve avvenire soltanto al livello del *top management*, ma deve riguardare anche il livello operativo cui fa riferimento il lavoro delle singole *business unit*, che devono aver quindi modo di coordinarsi e confrontarsi in vista degli obiettivi futuri.

Ultimo elemento ma non meno importante è la necessaria presenza di una *backbone support organization*, ovvero di una struttura dedicata che abbia il compito di raccordare le singole azioni dei partecipanti al *collective impact*, affinché sia garantito il coordinamento e l'allineamento di queste (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup>. Tale organizzazione di supporto non può essere tra quelle coinvolte nello sforzo collettivo, in quanto deve essere garantito un principio di terzietà ed imparzialità rispetto ai singoli. Essa deve essere



caratterizzata dalla presenza di un nutrito staff che si occupi di pianificare, guidare e supportare l'iniziativa occupandosi degli aspetti logistico ed amministrativo, della raccolta e del *reporting* dei dati, della risoluzione delle problematiche che potrebbero in qualche modo rallentare o rendere meno agevole lo sforzo collettivo. Per perseguire tali propositi, Kania e Kramer indicano tre ruoli principali che dovrebbero essere presenti in una efficace *backbone organization: project manager, data manager e facilitator* (Kania e Kramer, 2011)<sup>11</sup>.

### **1.3.2 Il mancato sfruttamento del *collective impact***

Sebbene il *collective impact* rappresenti una concreta possibilità per la creazione di *shared value* e la promozione dell'avanzamento economico e sociale, spesso le imprese si rivelano incapaci di cogliere tale opportunità, frenate da alcune barriere interne ed ostacoli. Tra questi, Porter e Kramer annoverano la questione della legittimità delle aziende nel guidare il cambiamento sociale. Possono delle organizzazioni il cui interesse principale è generare profitto per sé, farsi promotrici di iniziative volte a cambiare la società ed il contesto competitivo in cui esse stesse operano?

La risposta a questa domanda è da ricercarsi negli elementi fondamentali del *collective impact* prima discussi. La stipulazione di una *common agenda* e la presenza di una *backbone support organization* indipendente sono infatti volte ad assicurare che l'azione delle imprese sia mossa da nobili principi, avendo come base il fatto che le imprese stesse coinvolte nello sforzo collettivo riconoscono che la loro profittabilità di lungo periodo è strettamente legata alla salute del contesto sociale loro circostante.

Ancora, un altro fattore di reticenza è insito nell'assunto che il miglioramento delle condizioni del mercato porti anche a delle condizioni migliori per le attività dei *competitors*. Essere coinvolte nel *collective impact* in poche parole, vuol dire per le imprese non solo rafforzare se stesse, ma anche rafforzare indirettamente il *business* dei propri concorrenti. Sebbene ciò sia vero, Porter e Kramer evidenziano come le aziende partecipanti allo sforzo collettivo e alla generazione di *shared value* sono quelle che nel lungo periodo riescono a costruire un vantaggio competitivo maggiore e sostenibile (Porter e Kramer, 2016)<sup>9</sup>.

In particolare, i due accademici riportano l'esempio di Novo Nordisk, compagnia *leader* nella fornitura di farmaci a base di insulina per pazienti diabetici. Tale azienda, sul finire

degli anni '80 del secolo scorso, ha investito con decisione in Cina, dove la consapevolezza riguardo il diabete tra la popolazione era scarsa ed il numero di diagnosi annue molto ridotto rispetto al reale numero di diabetici, promuovendo programmi di informazione riguardo la malattia, fornendo sessioni di *training* ad oltre 200.000 medici ed incrementando i fondi destinati alla ricerca. La nuova consapevolezza del popolo cinese nei confronti del diabete, le sempre più frequenti diagnosi ed il rinnovato interesse verso questa malattia hanno creato un ambiente di mercato favorevole non solo a Novo Nordisk, bensì anche ad altri colossi farmaceutici quali Eli Lilly e Sanofi. Tuttavia, l'azione di Novo Nordisk ha permesso alla compagnia di stringere relazioni privilegiate con il governo cinese, fornitori e distributori di cui i *competitors* non erano dotati. Grazie allo sfruttamento di questo fattore, Novo Nordisk deteneva nell'anno 2016 una quota del mercato di farmaci insulinici cinesi pari al 59%, con Eli Lilly e Sanofi fermi invece rispettivamente al 15% ed al 5% (Porter e Kramer, 2016)<sup>9</sup>.

Per ultimo, Porter e Kramer fanno presente come molte compagnie continuino ad essere dubbiose circa l'integrazione di obiettivi sociali ed economici nel quadro della propria strategia, relegando i primi a mere iniziative di filantropia, oppure assegnandone il raggiungimento a dipartimenti di *CSR* che ricoprono un ruolo del tutto secondario nella compagine aziendale. Tale miopia strategica può essere superata soltanto con un cambio di mentalità nelle imprese, che dovrebbero considerare la creazione di *shared value* e la partecipazione al *collective impact* alla pari di classici investimenti in ricerca e sviluppo o marketing, in quanto perfettamente in grado di rendere allo stesso modo se non addirittura di più di quest'ultimi. Al tempo stesso, i due accademici si rivolgono anche a governi ed ONG, invitandoli a collaborare con le aziende ed a non dubitare della bontà della loro *leadership* nella designazione del futuro della società, come invece spesso accade (Porter e Kramer, 2016)<sup>9</sup>.

#### **1.4 La misurazione dello *shared value***

Quando un'azienda si pone un certo obiettivo strategico ed inizia a perseguirlo, ha poi bisogno di misurare nel tempo lo stato di avanzamento dei lavori per rendersi effettivamente conto se la strada seguita sia quella più rapida ed efficace per arrivare dove desiderato. Allo stesso modo, quando un'impresa decide di impegnarsi nella creazione di

*shared value*, è importante elaborare un sistema di misurazione dello stesso che sia integrato con la strategia aziendale e con le *performance* del *core business* dell'azienda. Porter e Kramer hanno affrontato questo argomento in un paper dell'anno 2011 proponendo un percorso composto da quattro passaggi per lo *shared value measurement*, volto a creare un *feedback loop* positivo per il miglioramento dell'intera strategia e per sbloccare nuove opportunità di *Creating Shared Value* (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup>.

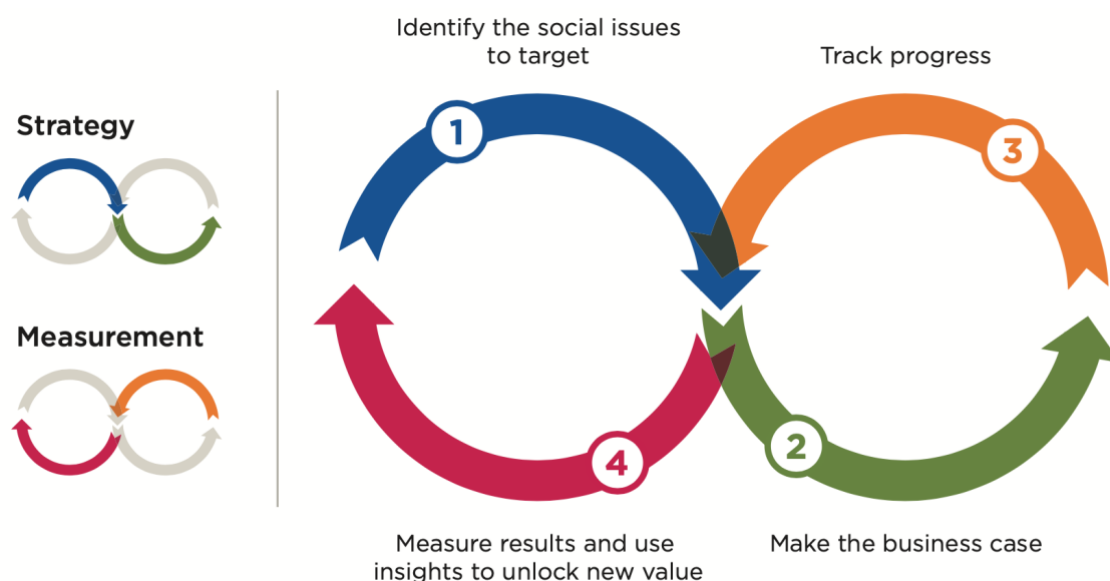


Figura 2: Integrazione tra la strategia di creazione dello shared value e la misurazione.  
Porter e Kramer, 2011.

Lo *step* iniziale da seguire è identificare le problematiche sociali da risolvere che possono portare ad opportunità che facciano incrementare i ricavi dell'azienda o che ne riducano i costi. Ciò richiede che venga effettuata un'analisi dei problemi e dei *gap* attualmente presenti nella società e del modo in cui essi interferiscono o indeboliscono l'attività della compagnia. In questo modo, l'impresa sarà in grado di prioritizzare quelle questioni più urgenti ed attuali che possono portare ad un impatto maggiore sulla propria attività.

A seguire, il secondo passaggio viene riassunto da Porter e Kramer nell'espressione "*make the business case*" (Porter e Kramer, 2011: p. 4)<sup>12</sup>, la quale sta a significare lo sviluppo di appropriati modelli analitici che mostrino chiaramente il legame tra il

<sup>12</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) – Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results - FSG

miglioramento sociale che l'impresa si impegna ad ottenere ed il modo in cui esso influenzerà direttamente la *business performance*. In altre parole, una volta individuato il proprio *target*, la compagnia deve identificare le singole attività da portare avanti ed i relativi costi per lo sfruttamento dell'opportunità di *Creating Shared Value*, collegando i potenziali risultati economici e sociali ad i costi stessi, per rendere evidente la convenienza o non convenienza dell'intraprendere l'iniziativa e quindi decidere se adoperarsi o meno in tal senso. In questa fase è importante che l'azienda stabilisca degli obiettivi intermedi, delle *milestones* da raggiungere e con le quali confrontarsi per apportare in corso d'opera dei miglioramenti alla strategia. Infine, se la problematica sociale che l'azienda si propone di affrontare ha delle dimensioni particolarmente rilevanti, è questo il momento in cui deve essere ricercata la collaborazione con altre organizzazioni, *stakeholders*, governi ed ONG, al fine di generare quel *collective impact* di cui si è già parlato in precedenza.

Una volta stabilita la *roadmap* da seguire ed essere passata all'azione, l'impresa può iniziare il processo di misurazione dei propri progressi tenendo conto dei risultati desiderati, utilizzando gli indicatori finanziari ed economici ad essa più congeniali. Particolare risalto deve essere dato al tracking delle *performance* finanziarie dell'impresa, ovvero ai prospetti riguardanti ricavi e costi futuri.

Come ultimo passaggio vi è la misurazione dei risultati finali e la loro analisi. Quest'ultimo *step* è forse, tra tutti quelli elencati, il più importante in assoluto. Tramite esso infatti, è possibile controllare se effettivamente sia presente o meno un legame tra risultati sociali ed economici e determinare se l'impiego delle risorse aziendali per l'iniziativa di *shared value* abbia generato o meno un buon ritorno. Inoltre, è da questo passaggio che nasce il *feedback loop* discusso da Porter e Kramer: le imprese, osservando il modo in cui hanno agito e gli obiettivi a cui sono arrivate, possono trarre utili lezioni ed insegnamenti per il proprio futuro per sbloccare nuove opportunità di *shared value* e ridefinire il proprio modo di agire (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup>.

### 1.4.1 Le *best practices* per la misurazione dello *shared value*

Porter e Kramer, nello stesso articolo del 2011 (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup> così come in un successivo articolo del 2013 (Porter e Kramer, 2013)<sup>13</sup> riportano alcune *best practices* per la misurazione dello *shared value* generato, con specifico riferimento ad alcune *challenges* che diverse imprese oggetto di studio (Intel, Coca Cola, Novo Nordisk, Nestlé...) hanno dovuto affrontare per capire quanto e come le azioni di *Creating Shared Value* stessero impattando sul proprio *core business*.

Dapprima, gli accademici suggeriscono alle aziende di concentrare i propri sforzi per la risoluzione di un ristretto numero di *social issues* ad alta priorità, piuttosto che dispendersi in numerose iniziative di marginale rilevanza ed importanza. Di conseguenza, anche per la misurazione dei risultati raggiunti, l'attenzione dovrebbe essere posta su pochi, chiari indicatori che legano dimensione sociale ed economica, semplici da calcolare, interpretare ed aggiornare quando necessario.

Altro fattore chiave è l'effettiva misurabilità dei risultati stessi: quando si ha a che fare con risultati sociali che riguardano popolazioni molto ampie, è necessario effettuare delle indagini campionarie e mettere a punto un sistema per giungere a conclusioni che riguardino tutti pur osservando soltanto un piccolo numero di soggetti. I due accademici riportano l'esempio pratico delle compagnie farmaceutiche, che per misurare quanto una nuova medicina sia efficace e quale sia il suo impatto sulla salute di tutta la popolazione, effettuano degli studi clinici cui partecipano soltanto alcuni soggetti selezionati secondo specifiche modalità (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup>.

Ancora, quando la misurazione dei *social* e dei *business outcomes* viene effettuata, le aziende devono tenere a mente che essi possono avere diversi orizzonti temporali. Questo significa che un certo cambiamento sociale potrebbe avere un effetto non immediato sulle *performance* dell'impresa, bensì differito o dilazionato nel tempo. Degli adeguati indicatori di misurazione dovrebbe essere in grado di cogliere questa situazione esistente e fornire all'azienda delle informazioni rilevanti rispetto al momento in cui la misurazione stessa viene effettuata. Le compagnie poi, in taluni casi dovrebbero affidarsi ad indici di misurazione indiretti, ovvero il cui collegamento con il proprio *business value* sia influenzato anche da altri fattori. Questo dovrebbe accadere soprattutto quando le imprese

---

<sup>13</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2013) – Innovating for Shared Value – Harvard Business Review, vol. 91, issue 9, pp. 100-107

hanno a che fare con lo sviluppo dei *cluster* in cui essere operano; a volte infatti, può risultare decisamente complesso misurare precisamente l'impatto di cambiamenti del contesto sociale sull'attività dell'azienda, per una molteplicità di motivi e variabili che non sono sotto il controllo dell'impresa. Fare ricorso a dei "*proxy indicators*" (Porter e Kramer, 2011: p. 16)<sup>12</sup>, può essere in questo caso il giusto compromesso per tenere conto di come il cambiamento nei *cluster* stia procedendo e di come stia influenzando l'attività dell'impresa. Porter e Kramer suggeriscono anche che le compagnie, durante i processi di misurazione dello *shared value*, dovrebbero essere consapevoli che quasi mai la generazione di nuovo valore sociale ed economico è da attribuirsi a loro soltanto. La misurazione quindi, non deve basarsi sull'assunto che i risultati raggiunti siano solo merito della specifica azienda, bensì deve indagare ed approfondire quanti e quali siano stati gli effetti del contributo dell'azienda al raggiungimento del risultato finale e di conseguenza, quale quota di quello specifico risultato sia effettivamente attribuibile alla compagnia stessa.

Per ultimo, i due autori rammentano che qualora un'impresa fosse impegnata in molteplici iniziative di *shared value*, è sbagliato aggregare o sommare tra loro diverse dimensioni sociali sui cui l'iniziativa sta avendo effetto. Gli obiettivi raggiunti dovrebbero essere misurati singolarmente, per evitare distorsioni di qualsiasi genere che potrebbero fornire all'azienda una falsa percezione di cosa stia realmente accadendo.

#### **1.4.2 L'organizzazione per lo *shared value* meseasurement**

Affinché la misurazione dello *shared value* venga effettuata con successo, essa deve essere incorporata all'interno dei processi operativi caratteristici dell'azienda. Ciò richiede che taluni aspetti dell'azienda stessa vengano modificati e organizzati diversamente. La maggior parte delle grandi *companies* oggi esistenti hanno al proprio interno un dipartimento di *Corporate Social Responsibility*, il quale, invece che agire individualmente, nell'ottica della generazione di *shared value* dovrebbe collaborare strettamente con le *business unit* aziendali impegnate nella creazione dei prodotti e nell'implementazione della strategia.

Inoltre, le aziende, per spingere i propri dipendenti a perseguire gli obiettivi di *shared value* prefissati, dovrebbero introdurre dei sistemi di *rewarding* ed incentivi in base ai risultati raggiunti. In questo modo si riuscirebbe a mantenere costante nel tempo

l'attenzione degli impiegati verso lo scopo finale tenendo alta la loro motivazione personale. Non è detto poi che la misurazione dello *shared value* debba essere qualcosa riguardante soltanto le aziende. Con riguardo a questo aspetto infatti, potrebbe essere utile la collaborazione tra imprese, governi ed altri *stakeholders*, i quali potrebbero fornire, qualora l'azienda ne fosse sprovvista, l'*expertise* e gli strumenti necessari per effettuare misurazioni quanto più corrette e puntuali possibili. Ancora, creare delle *partnership* con soggetti esterni aiuterebbe le imprese ad accrescere la propria credibilità per le azioni portate avanti e gli obiettivi raggiunti.

### **1.4.3 Il *Multidimensional value assessment model***

Come ricordato nell'articolo *Innovating for Shared Value* (Porter e Kramer, 2013)<sup>13</sup>, le cui considerazioni sono valide tutt'oggi, attualmente non esiste ancora un sistema universale per misurare i progressi delle iniziative di *shared value*. In tal senso il *Sustainability Accounting Standards Board* è al lavoro per ideare dei *nuovi industry-based standards* che permettano ad investitori e *stakeholders* di misurare efficacemente l'impatto ambientale e sociale di un'impresa, comparandolo con il valore creato. Anche l'*International Integrated Reporting Council* sta sviluppando un *framework* per la creazione di report aziendali che integrino l'aspetto finanziario, ambientale, sociale e di *governance* delle imprese.

Tuttavia, un approccio condivisibile per la misurazione dello *shared value* generato è stato proposto di recente da alcuni accademici canadesi del Politecnico di Montréal e dell'Università Laval tramite una pubblicazione sul *Journal of Cleaner Production* datata Novembre 2022 (Houssard et al., 2022)<sup>14</sup>. Il sistema elaborato dagli accademici canadesi è stato da loro denominato *Multidimensional value assessment model* ed è stato implementato dagli stessi in un *case study* con oggetto l'industria casearia canadese.

Il *framework* punta a misurare il valore socioeconomico creato dall'attività della catena del valore dell'impresa utilizzando una serie di indicatori riferiti all'aspetto finanziario ed economico dell'azienda ed alla ricchezza generata per la società.

---

<sup>14</sup> Houssard, C., Reverét, J.P., Maxime, D., Pouliot, Y., Magni, M. (2022) - Measuring shared value creation with eco-efficiency: Development of a multidimensional value framework for the dairy industry – Journal of Cleaner Production, vol. 374

Il primo indicatore da considerare è il Profitto Finanziario (*PF*) del singolo attore economico (impresa), ovvero nient'altro che i ricavi al netto di tutti i costi riguardanti la produzione, le materie prime, la manodopera, le tasse e quant'altro sia stato impiegato per cogliere l'opportunità di *shared value* (Piper, 2012)<sup>15</sup>. Esso rappresenta il valore "catturato" dall'azienda e dai propri *shareholders*, e può essere riportato sotto forma di una formula:

$$PF_{aj} = R_a - CI_{aj} - \sum CO_{aj}$$

Dove  $PF_{aj}$  sono i profitti finanziari dell'impresa  $a$  per lo scenario  $j$ ;  $R_a$  sono i ricavi dell'impresa  $a$ ;  $CI_{aj}$  sono i costi indiretti<sup>16</sup> dell'impresa  $a$  per lo scenario  $j$ ;  $CO_{aj}$  sono i costi operativi<sup>17</sup> dell'impresa  $a$  per lo scenario  $j$ .

A seguire, un altro indicatore è il Valore Aggiunto Lordo (*VAL*) a livello locale. Questo indicatore socio-economico misura quanto valore l'iniziativa di *shared value* da parte dell'azienda sia stato generato in una circoscritta area geografica. Da un altro punto di vista, tramite il *VAL* è possibile comprendere l'impatto della creazione di *shared value* sul *cluster* della compagnia. Esso è il risultato della differenza tra i ricavi dell'impresa (valore dell'*output*) ed il valore del consumo intermedio (costi operativi) (United Nations, 2009)<sup>18</sup>:

$$VAL_{aj} = R_a - \sum CO_{aj}$$

Dove  $VAL_{aj}$  è il valore aggiunto lordo generato dall'impresa  $a$  per lo scenario  $j$ ;  $R_a$  sono i ricavi dell'impresa  $a$ ;  $CO_{aj}$  sono i costi operativi dell'impresa  $a$  per lo scenario  $j$ .

Se più imprese agiscono in uno stesso territorio con delle iniziative di *shared value* oppure collaborano tra loro per una stessa iniziativa nell'ottica del *collective impact*, i loro singoli *VAL* possono essere sommati per calcolare il *VAL* totale generato per quello specifico territorio.

---

<sup>15</sup> Piper, M. (2012) – Accounting Made Simple: Accounting Explained in 100 Pages or Less – Simple Subjects LLC

<sup>16</sup> Costi indiretti: spese sostenute per materiali, servizi e manutenzioni necessarie per il funzionamento dell'attività.

<sup>17</sup> Costi operativi: spese sostenute per svolgere l'attività caratteristica dell'impresa.

<sup>18</sup> United Nations (2009) – The System of National Accounts



Infine, i *VAL* dei singoli territori possono essere raccolti con una sommatoria al fine di ottenere il Valore Aggiunto Lordo Totale (*VALT*) per tutta la società. Con questo valore si indica l'intero ammontare di valore che l'azienda oppure le aziende hanno, tramite le proprie attività di *Creating Shared Value*, apportato all'intera società. Quindi:

$$VALT_j = \sum_t VAL_{tj}$$

Dove  $VALT_j$  è il valore aggiunto lordo totale per la società nello scenario  $j$ ;  $VAL_{tj}$  è il valore aggiunto lordo del territorio  $t$  per lo scenario  $j$ .

Utilizzando gli indicatori appena discussi si può arrivare ad una ragionevole stima del valore creato dall'impresa tramite l'opportunità di *shared value*, apprezzandone al tempo stesso il nesso con la situazione finanziaria dell'azienda, i suoi ricavi ed i costi sostenuti. Seppur lontano dall'essere perfetto, il *Multidimensional value assessment model* è forse ad oggi il miglior *framework* utilizzabile per la misurazione dello *shared value*, data anche la sua semplicità ed immediatezza per l'applicazione pratica.

## 1.5 L'evoluzione della teoria

La teoria del *Creating Shared Value* ha subito, nel corso degli anni, evoluzioni, cambiamenti e rielaborazioni, frutto del lavoro accademico degli studiosi di *business strategy* e *corporate responsibility* e dei risultati derivanti da casi di applicazione pratica della teoria stessa da parte di piccole e grandi aziende. Se per molti il CSV ha rappresentato una novità nel dibattito circa il rapportarsi delle imprese con l'ambiente loro circostante, altri hanno criticato la teoria sotto molteplici aspetti. Delle prime voci contrarie, come ricordato da Cesar Saenz (Saenz, 2019)<sup>19</sup>, sono apparse nel 2014, quando A. Crane ed altri accademici canadesi hanno rilevato alcune note dolenti della teoria *porteriana* (di questo si discuterà nel dettaglio nel capitolo 2). A seguire, T. Berschorner ha esposto delle perplessità riguardo il *Creating Shared Value* e le sue effettive differenze con il concetto di *Corporate Social Responsibility*, sottolineando come Porter e Kramer abbiano elaborato la propria teoria basandosi su un'interpretazione non corretta della

---

<sup>19</sup> Saenz, C. (2019) – *Creating shared value using materiality analysis: Strategies from the mining industry – Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Wiley, vol 26, issue 6, pp. 1351-1360

CSR, utilizzata per giustificare e proclamare come originale il CSV (Beschoner, 2014)<sup>20</sup> (anche le differenze tra CSV e CSR sono oggetto del capitolo 2). Altri studiosi hanno ritrovato dei tratti del *Creating Shared Value* nella *stakeholder theory* (Freeman et al., 2010)<sup>21</sup> e nel modo in cui essa è diventata un pilastro del modo di operare di molte imprese scandinave, tanto da identificare lo *Scandinavian management* come precursore del CSV (Strand et al., 2015)<sup>22</sup>.

Per quanto riguarda la concreta applicazione del CSV, sono state avanzate molteplici proposte per l'implementazione del concetto nel *daily decision making process* delle aziende, anche con riferimento a casi pratici che hanno visto coinvolte imprese operanti nei più disparati settori. Il perfezionamento degli studi a riguardo ha raggiunto il proprio apice con il *framework* del *Creating Shared Value+*, con il quale sono stati ridefiniti alcuni aspetti della teoria, al fine di renderla quanto più flessibile ed adattabile a contesti competitivi anche molto diversi tra di loro (si veda il capitolo 3). Al contempo, M. A. Camilleri, accademico dell'Università di Malta, ha approfondito il legame tra obiettivi aziendali e *stakeholders issues*, sottolineando la necessità di una sempre maggiore collaborazione tra imprese ed attori sociali per massimizzare l'impatto positivo delle attività di *shared value* (Camilleri, 2017)<sup>23</sup>.

Tra i più recenti contributi riguardanti il concetto di *Creating Shared Value*, occorre ricordare uno studio ad opera di alcuni studiosi finlandesi nel quale viene mostrato il rapporto tra CSV ed economia circolare, il modo in cui i due concetti possono essere integrati e come di fatti essi risultino l'uno il complemento dell'altro (Doranova et al., 2019)<sup>24</sup>, e l'ultimo lavoro di Porter e Kramer (Porter e Kramer, 2019)<sup>25</sup>, con cui vengono analizzati alcuni casi di successo di integrazione delle pratiche dello *shared value* nelle strategie aziendali (tra cui Nestlé, Coca-Cola, Intel) e viene ribadita l'efficacia e la validità

---

<sup>20</sup> Beschoner, T. (2013) – *Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach* – *Business Ethics Journal Review*, vol. 1, issue 17, pp. 106-112

<sup>21</sup> Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, C. A., Purnell, L., De Colle, S. (2010) – *Stakeholder Theory: The State of the Art* – *Academy of Management Annals*, vol. 4, issue 1, pp. 403-445

<sup>22</sup> Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015) - *Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview.* - *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, issue 6, pp. 327-340

<sup>23</sup> Camilleri, M. A. (2017) - *Advancing the sustainable development agenda: The potential of creating shared value (CSV)* - *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, pp. 81-88

<sup>24</sup> Doranova, A., Suomala, P., & Pätäri, S. (2019) - *Towards shared value in circular economy* - *Journal of cleaner production*, vol. 215, pp. 1051-1062

<sup>25</sup> Porter, M. E. Kramer, M. (2019) - *Advancing the theory and practice of shared value: Integrating into corporate strategy* - In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 1-33), Oxford University Press

del modello. Per ultimo, è stato pubblicato nel 2021 un articolo che esplora il ruolo dell'*intrapreneurship*<sup>26</sup> nella generazione di valore condiviso all'interno delle organizzazioni (Wardhana et al., 2021)<sup>27</sup>. In particolare, gli autori fanno chiaro riferimento ad alcune pratiche e fattori tipici dell'*intrapreneurship*, come ad esempio la costruzione di un ambiente organizzativo favorevole all'introduzione di nuove idee imprenditoriali e l'orientamento al cliente e alla sostenibilità, le quali permetterebbero all'azienda di applicare i principi del CSV non soltanto rivolgendosi all'ambiente esterno, ma anche a quello intra-aziendale.

---

<sup>26</sup> Intrapreneurship: capacità di sviluppare ed implementare nuove idee imprenditoriali all'interno di una organizzazione esistente.

<sup>27</sup> Wardhana, A., Sulistyawati, F., Natsir, M., & Astuti, P. (2021) - The Role of Intrapreneurship in Creating Shared Value: A Systematic Literature Review - Journal of Cleaner Production, vol. 294

## CAPITOLO 2

### 2. LA CONTESTAZIONE AL PARADIGMA DEL CSV ED IL CONFRONTO CON LA CSR

#### 2.1 L'origine della disputa

Sin dalla prima pubblicazione, la teoria del *Creating Shared Value* di Porter e Kramer ha acceso un vivace dibattito riguardo le nuove tecniche di strategia imprenditoriale, il rapporto tra imprese ed ambiente esterno e l'integrazione di scopi sociali ed economici.

Nel 2014, quando il concetto di CSV era stato ormai delineato con chiarezza ed arricchito da molteplici contributi accademici che si erano susseguiti nei tre anni precedenti, vide la luce un importante *paper* a firma di quattro accademici provenienti dalla *York University* di Toronto, dalla *Royal Holloway University of London* e dall'Università di Losanna, dal titolo "*Contesting the Value of Creating Shared Value*" (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>. Con questo scritto venivano mosse molteplici critiche al paradigma CSV, tanto sotto il profilo della sua effettiva validità, quanto su altri aspetti, come la sua non-originalità e somiglianza a teorie già esistenti e largamente conosciute in ambienti accademici e professionali. Pur giudicando la teoria come appagante per il linguaggio utilizzato per descriverla ed i nobili scopi che essa si propone di perseguire, i critici dubitano che essa possa effettivamente guidare e far arrivare le aziende all'obiettivo che si prefigge di raggiungere, ovvero quello di rinsaldare il legame tra progresso economico e sociale, ri-legittimare l'attività delle imprese nell'attuale sistema capitalistico ed infine generare un profondo rinnovamento in quest'ultimo.

Dunque, viene dato atto a Porter e Kramer di aver riportato al centro dell'attenzione lo studio del ruolo delle imprese nella società e la loro responsabilità nel contesto sociale di appartenenza, anche se il giudizio complessivo sulla teoria e sulla sua applicabilità pratica è negativo per una serie di ragioni, tanto che i critici si spingono fino a constatare che "*...we ultimately see it (CSV) as a reactionary rather than transformational response to the crisis of capitalism.*" (Crane et al., 2014: p. 131)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.S., Matten, D. (2014) – Contesting the Value of Creating Shared Value – *California Management Review*, vol.56, issue 2, pp. 130-153

## 2.2 I punti di forza della teoria

Nonostante le critiche, nella prima parte del loro *paper* Crane, Palazzo, Spence e Matten raccolgono una serie di elementi della teoria del *Creating Shared Value* che riconoscono essere dei punti di forza. Tali elementi, vengono per l'appunto passati in rassegna prima di dare spazio ai, secondo i critici, ben più numerosi e corposi punti di debolezza.

### 2.2.1 Il successo della teoria e l'importanza a livello mediatico

I critici riconoscono a Porter e Kramer di aver raggiunto un considerevole successo mediatico presso le aziende ed il pubblico tramite la loro teoria, non solo grazie alla sua pubblicazione sulla *Harvard Business Review*, che tra tutti i *journal* in ambito *business* è da annoverarsi sicuramente tra i più rilevanti e prestigiosi al mondo, ma anche per i numerosi articoli che le sono stati dedicati da importanti testate giornalistiche quali *The Economist*<sup>29</sup>, *New York Times*<sup>30</sup>, *Forbes*<sup>31</sup> e via discorrendo, che ne hanno ampliato l'eco mediatico sospinte dal cosiddetto “*Porter effect*”<sup>32</sup>.

Il concetto di *Creating Shared Value* è stato inoltre introdotto come programma accademico in numerosi corsi di *business and social responsibility* presso università e *business school* sparse tra i cinque continenti; ne è un esempio il corso di “*Corporate Social Responsibility Strategy and Management: Creating Shared Value through Collaborative Sustainable Development*” della *McGill University*<sup>33</sup>. Ancora, l'articolo in cui veniva presentata la teoria (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup> è stato premiato dalla società di consulenza strategica *McKinsey & Company* come miglior articolo della *HBR* per l'anno 2011<sup>34</sup> ed il termine *shared value* è stato inserito nella strategia ufficiale dell'Unione Europea per la *CSR*<sup>35</sup>.

---

<sup>29</sup> The Economist (2011) – Oh, Mr. Porter - <https://www.economist.com/business/2011/03/10/oh-mr-porter>

<sup>30</sup> New York Times (2011) – First, Make Money. Also, Do Good. -

<https://www.nytimes.com/2011/08/14/business/shared-value-gains-in-corporate-responsibility-efforts.html>

<sup>31</sup> Forbes (2022) – What is ‘Creating Shared Value’? – <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/06/04/what-is-creating-shared-value/?sh=3cd8d3372bf1>

<sup>32</sup> Porter effect: effetto generato dalla notorietà di Michael Porter, che dona rilevanza e risalto all'oggetto dell'effetto stesso.

<sup>33</sup> McGill University (2015) - Corporate Social Responsibility Strategy and Management: Creating Shared Value through Collaborative Sustainable Development -

[https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/channels/attach/csr\\_program\\_peru.compressed\\_4.pdf](https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/channels/attach/csr_program_peru.compressed_4.pdf)

<sup>34</sup> 3BL Media - “Creating Shared Value” Harvard Business Review's Top Article of 2011 - <https://www.3blmedia.com/news/creating-shared-value-harvard-business-reviews-top-article-2011>

<sup>35</sup> European Commission (2011) - A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

L'estrema diffusione della teoria del CSV ha avuto l'effetto di riportare in primo piano il tema *della business sustainability*, facendo sì che attorno ad adesso si sviluppasse un vivace dibattito presso ambienti accademici e giornalistici. Al tempo stesso, le aziende sono state spinte a porre maggior attenzione alle proprie iniziative di sostenibilità rispetto a quanto fatto in precedenza, pressate dall'opinione pubblica.

### **2.2.2 Gli obiettivi sociali diventano obiettivi strategici**

Altro punto di forza della teoria è l'essere riuscita a far sì che gli obiettivi sociali vengano "elevati" e considerati come veri e propri obiettivi strategici delle imprese. Anche qui, a giocare un ruolo importante nella legittimazione di questa visione è stato il "*Porter effect*", essendo Michael Porter uno dei più importanti e conosciuti *business strategist* al mondo. Fino all'avvento della teoria del CSV, a più riprese gli ambienti accademici erano stati criticati per non aver esaminato a fondo la rilevanza delle problematiche sociali nei processi decisionali delle imprese<sup>36</sup>, oppure per aver analizzato i problemi presenti soltanto sotto la lente del mero interesse aziendale, senza prendere in considerazione il bene della comunità. Per queste ragioni, secondo Porter e Kramer "*...the legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history.*" (Porter e Kramer, 2011: p. 4)<sup>4</sup>. La teoria del CSV ha invece come primo obiettivo quello di risaltare l'importanza strategica del perseguimento di scopi sociali. Obiettivo che, anche a detta dei suoi critici, sembra essere stato raggiunto.

### **2.2.3 L'analisi del ruolo di governi ed istituzioni**

Il ruolo di governi ed istituzioni ed il modo in cui influenzano le iniziative sociali delle imprese non sono mai stati realmente al centro di lavori di studiosi ed accademici. Tralasciando qualche eccezione<sup>37</sup>, la letteratura riguardo la *Corporate Social Responsibility* non ha mai incluso al proprio interno informazioni riguardo le responsabilità delle autorità pubbliche in questo ambito.

---

<sup>36</sup> Vaara, E., Durand, R. (2012) – How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter – *Strategic Organization*, vol. 10, issue 3, pp. 248-255

<sup>37</sup> Albareda, L., Lozano, J. M., Ysa, T. (2007) – Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe – *Journal of Business Ethics*, vol. 74, pp. 391-407

A discuterne per primi in maniera strutturata, evidenziando il legame con la strategia aziendale, sono stati Porter e Kramer. I due accademici hanno posto l'accento sull'importanza della collaborazione tra istituzioni ed imprese, spiegando come le prime non devono ostacolare l'agire delle seconde con regolamentazioni, leggi ed impedimenti inutili, ma anzi devono coordinare il proprio lavoro con esse per raggiungere dei risultati, in termini sociali ed economici, che vadano a favore di entrambi (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>.

#### **2.2.4 Il contributo per il futuro del sistema capitalistico**

Per ultimo, Porter e Kramer hanno, secondo i loro critici, il merito di aver contribuito in maniera sostanziale allo sviluppo concettuale del cosiddetto “*conscious capitalism*”<sup>38</sup>. Il tema della crisi del sistema capitalistico e della sua sostenibilità nel lungo termine è stato discusso ed affrontato nel corso degli anni, e molteplici sono stati gli interventi, anche illustri, di personalità che hanno proposto delle soluzioni ai problemi presenti. Ciononostante, non è mai stato sviluppato un vero e proprio *framework* che spiegasse come approcciare e risolvere le problematiche esistenti per giungere ad un miglioramento del capitalismo. Anche in questo senso, Porter e Kramer hanno posto rimedio con la propria teoria del CSV, che ha proprio come fine ultimo quello di “*reshape capitalism*” (Porter e Kramer, 2011: p. 4)<sup>4</sup>. Il concetto di CSV è la prima teoria economica a trattare organicamente il rapporto tra società ed attività delle imprese, a spiegare come le imprese possono effettivamente cambiare il proprio agire orientandolo verso nobili scopi, senza che rinuncino al profitto.

I critici di Porter e Kramer riconoscono questo aspetto ed indicano la teoria del CSV come un buon punto di partenza per la continuazione della discussione circa l'integrazione di obiettivi sociali ed economici nella strategia delle aziende (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>.

#### **2.3 I punti di debolezza della teoria**

Nonostante i punti di forza, i critici trovano che la teoria del CSV sia anche piena di difetti e punti di debolezza, che riguardano pressoché tutti i suoi aspetti, e che data la loro rilevanza sono tali da invalidare la teoria stessa, sovrastando quanto invece c'è di buono e convincente.

---

<sup>38</sup> Conscious capitalism: forma di capitalismo secondo cui le imprese, nell'intraprendere le proprie decisioni, non devono soltanto avere riguardo dei profitti futuri, ma anche di valori etici e sociali.

### 2.3.1 La non-originalità

Nonostante la declamazione di Porter e Kramer nel primo articolo del 2011, secondo cui il *Creating Shared Value* dovrebbe essere la “*big idea*” (Porter e Kramer, 2011: p. 1)<sup>4</sup> per il rinnovamento del capitalismo, i critici muovono dei dubbi circa l’originalità di questa teoria, trovandola somigliante ad altri concetti precedentemente espressi e conosciuti, quali quello della *CSR*, lo *stakeholder management* e il paradigma *social innovation*.

La teoria del *Creating Shared Value*, viene fatto notare, sembra essere soltanto un ampliamento della teoria della *Corporate Social Responsibility*, ampliamento che viene costruito su false convinzioni. I critici portano come esempio la constatazione di Porter e Kramer secondo cui la *CSR* sarebbe “*separate from profit maximization*” (Porter e Kramer, 2011: p. 16)<sup>4</sup>, la quale secondo loro, sarebbe decisamente smentita da diversi studi accademici che si sono susseguiti dagli anni ’70<sup>39</sup> ai giorni nostri<sup>40</sup> che già avevano mostrato come le politiche di *CSR* potessero impattare il profitto delle aziende.

D’altra parte, i critici risaltano come anche gli stessi Porter e Kramer avevano scritto che “*CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed— it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage.*” in un loro precedente articolo (Porter e Kramer, 2006: p. 2)<sup>3</sup>, in contraddizione con quanto invece espresso nel 2011.

Ancora, anche la nozione di creazione simultanea di valore sociale ed economico per diversi *stakeholders* sembra essere già essere stata affrontata dalla letteratura cronologicamente precedente. Viene segnalata in questo caso la cosiddetta *instrumental stakeholder theory*<sup>41</sup>, che tra i propri concetti fondanti ha quello dell’aderenza delle strategie aziendali ai bisogni degli *stakeholders*, che richiama la definizione stessa di *CSV*, ovvero creare valore economico in modo che sia generato anche valore per la società risolvendo le problematiche presenti ed intervenendo lì dove vi sono dei bisogni non soddisfatti. Una sovrapposizione concettuale si ritrova, secondo i critici, anche nella

---

<sup>39</sup> Carroll, A.B. (1971) – Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct , vol. 38, issue 3, pp. 268 - 295

<sup>40</sup> McWilliams, A., Siegel, D. (2001) – Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective – Academy of Management Review, vol. 26, issue 1, pp. 117-127

<sup>41</sup> Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004) – Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited – Organization Science, vol. 15, issue 3, pp. 364-369



nozione di *social innovation*<sup>42</sup>, che vede i bisogni della comunità come opportunità per sviluppare idee e nuove tecnologie di *business*, così come tali bisogni vengono individuati nella teoria CSV come punti di partenza per la creazione di *shared value*.

In conclusione, Porter e Kramer vengono accusati di ignorare lo stato dell'arte delle idee alla base del *Creating Shared Value*, facendo così apparire questa teoria come nuova ed originale, anche se in realtà tale non sembra essere.

### 2.3.2 Le tensioni tra obiettivi economici e sociali

Porter e Kramer sostengono che l'agire in modo responsabile da parte delle imprese può creare delle *win-win situations* sia per le aziende che per l'intera società. D'altra parte, secondo i loro critici, i due accademici non si pongono mai il problema di spiegare come gli oggi presenti *trade-off* tra obiettivi economici e sociali possano essere superati. A supporto delle proprie convinzioni, i critici, citando la letteratura rilevante, fanno presente che “*unfortunately there is no evidence that behaving more virtuously makes firms more profitable . . . the market for virtue is not sufficiently important to make it in the interest of all firms to behave more responsibly.*” (Epstein e Yotus, 2010: pp. 216-217)<sup>43</sup>. Sembra quindi che il paradigma del CSV non spieghi mai veramente il *come* i *trade-off* presenti possano tramutarsi in *win-win situations*, spingendo invece le aziende a mettere in campo delle azioni che solo all'apparenza fanno apparire situazioni complesse come semplici da risolvere in modo vantaggioso per tutti, mentre in realtà le problematiche considerate non sono state risolte e gli *stakeholders* coinvolti rischiano di essere marginalizzati a causa dell'attività delle imprese. I critici propongono un'analisi punto per punto dell'inefficienza delle iniziative che le imprese possono intraprendere per creare *shared value* (riconcepando prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella propria catena del valore, supportando lo sviluppo di *local cluster*).

---

<sup>42</sup> Gond, J.P., Crane, A. (2010) - Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm - *Business & Society*, vol. 49, issue 4, pp. 677-703

<sup>43</sup> Epstein, M., Yuthas, K. (2010) - Mission Impossible: Diffusion and Drift in the Microfinance Industry - *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 1, issue 2, pp. 201-221

La strategia del riconcepire prodotti e mercati sembra essere efficace solo in parte. Se infatti un'impresa, nella creazione di un nuovo prodotto, tiene conto dei principi della responsabilità ambientale e sociale, non è detto che questo avvenga con tutti i propri prodotti, che magari potrebbero avere un impatto negativo sulla società, vuoi per i loro effetti (es. tabacco), oppure per il loro processo di realizzazione. Sempre per sottolineare la permanenza di *trade-off* nel paradigma del CSV, i critici riportano l'esempio dei produttori di petrolio ed armi, chiedendosi come questo tipo di aziende possano generare dello *shared value* senza apportare, direttamente o meno, un contemporaneo danno alla società (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>.

Ridefinire la produttività e le fasi della propria catena del valore, allo stesso modo, potrebbe generare dei *trade-off* tra gli i risultati raggiunti dall'impresa e quello che invece accade presso i propri *stakeholders*. Ad esempio, la riorganizzazione della catena del valore di una impresa potrebbe portare ad una situazione svantaggiosa per uno o più dei propri *suppliers*, i quali invece, almeno in teoria, dovrebbero beneficiare dell'iniziativa di *shared value*.

La terza strada indicata da Porter e Kramer per creare *shared value* è supportare lo sviluppo dei *local cluster* nei territori d'interesse per la compagnia. Innanzitutto, viene posto in risalto come, al contrario di quanto scritto da Porter e Kramer, i *cluster* sono stati oggetto di alcune teorie manageriali anche prima del primo articolo sul *Creating Shared Value*, tanto che ne aveva già discusso prima lo stesso Porter (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>. Oltre a questo, relativamente al *cluster development* i critici mostrano come non sempre esso coincida con un generale miglioramento delle condizioni sociali, in quanto lo sviluppo potrebbe portare anche alla nascita o all'allargamento di disuguaglianze nella società, risultando in un effetto finale opposto a quello desiderato.

### **2.3.3 Le problematiche di *business compliance***

La tematica della *business compliance*<sup>44</sup> è sempre stata piuttosto “scottante” e difficile da trattare. Nel descrivere la teoria del *Creating Shared Value*, Porter e Kramer sono piuttosto ottimistici rispetto alla capacità delle imprese di rispettare la normativa esistente. Nell'articolo del 2011 infatti, indicano chiaramente che la *business compliance* è uno dei

---

<sup>44</sup> Business compliance: aderenza da parte dell'impresa alle leggi ed alle regolamentazioni vigenti.

prerequisiti per la generazione di *shared value*, auspicando che vi sia un atteggiamento positivo e non ostativo da parte di governi ed autorità, che dovrebbero semplificare la normativa e collaborare con le aziende (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>. Ciò che fanno i due accademici quindi, è *presumere* che le imprese soddisfino i requisiti di *business compliance*. Questo assunto risulta essere, secondo i critici, del tutto infondato e distante dalla realtà. Infatti, è piuttosto raro che le imprese multinazionali mantengano un elevato grado di *compliance* in ciascuno stato in cui esse operano, oppure in ciascuno dei settori in cui portano avanti la propria attività.

Dare per scontata la business compliance da parte delle aziende nel definire il CSV, fa sì che le imprese, secondo i critici, siano spronate a focalizzarsi sulla risoluzione di problemi sociali marginali e di minore importanza, piuttosto che affrontare problematiche di maggior portata la cui risoluzione richiederebbe, in prima istanza, proprio il raggiungimento di quella *business compliance* di cui le compagnie spesso non sono dotate.

#### **2.3.4 La prospettiva alla base del CSV**

Come ultima critica, viene additato a Porter e Kramer di aver basato la propria teoria su una concezione piuttosto superficiale del ruolo delle aziende nella società. I due accademici si propongono di risolvere problemi radicati nel tessuto sociale e di rilevanza macro-sistemica cambiando il comportamento delle singole aziende, di ripensare lo scopo dell'attività delle imprese tenendo poco o per niente conto dell'interesse personale delle *corporations*, di restaurare la *legitimacy* senza considerare elementi importanti quali la *business compliance* oppure il ruolo dei mercati finanziari.

Il *Creating Shared Value* quindi, nient'altro sarebbe che una teoria *company-centric* come molte altre, che indica in che modo le imprese potrebbero trasformare alcuni problemi sociali ed ambientali in *win-win solutions*. Non riuscirebbe invece a raggiungere il proprio scopo di rappresentare un avanzamento del sistema capitalistico. Per fare ciò, e per avere una vera *societal perspective*, dovrebbe concentrarsi sulla cooperazione tra imprese e partner per dar vita a delle *multi-stakeholders initiatives*, dove le singole aziende non sono il centro della risoluzione del problema, ma sono esse stesse degli *stakeholder* nel network per la risoluzione della problematica (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>.

## 2.4 Le conclusioni dei critici

Nel concludere il proprio *paper*, Crane, Palazzo, Spence e Matten ripercorrono quanto precedentemente detto e sottolineano quali sono i vizi di fondo del *Creating Shared Value*. Nel fare questo, mettono in risalto come la teoria non rappresenti nient'altro che un valido contributo all'avanzamento della ricerca circa l'integrazione di obiettivi economici e sociali in chiave strategica.

Dal punto di vista pratico, essa sembrerebbe essere difficilmente applicabile e comunque non in grado di generare quanto decantato dai suoi ideatori, né di raggiungere lo scopo ultimo di modificare il sistema capitalistico. A tal proposito, i critici ribadiscono i propri dubbi circa la possibilità di risolvere la crisi del capitalismo tramite dei meri cambiamenti a livello organizzativo nelle aziende, senza degli interventi che siano invece sistemici e strutturali. Nell'espone le proprie ragioni poi, i critici scrivono anche di considerare altre teorie, quale ad esempio la *stakeholder theory*, come più valida del CSV. Anzi, la teoria del CSV viene di fatti giudicata essere come una costola, una rielaborazione in chiave *porteriana* della *stakeholder theory*.

L'integrazione di obiettivi sociali ed economici rimarrebbe quindi una sfida aperta, a cui la teoria del CSV non aggiunge altro che un ulteriore tassello, ma che è ancora molto lontana dall'essere risolta con successo. Come scrivono i critici "*CSV promises much but ultimately takes us not closer, but further, from the solution to a challenge that we are already struggling to address.*" (Crane et al., 2014: p. 145)<sup>28</sup>.

## 2.5 Le differenze tra *Creating Shared Value* e *Corporate Social Responsibility*

Una delle critiche mosse al *Creating Shared Value* è di essere un concetto tutto sommato simile, se non addirittura sovrapponibile, ad altre teorie già esistenti che hanno per oggetto il rapporto tra l'impresa e l'ambiente ad essa circostante, inteso sia come ambiente naturale che come *stakeholders* e altri soggetti che intrattengono relazioni con l'azienda. Nello specifico, il *Creating Shared Value* ricorda e riprende tematiche già affrontate in studi di *Corporate Social Responsibility*, differenziandosi però da quest'ultimo concetto per una molteplicità di aspetti che vale la pena esplorare, onde evitare confusione tra le due teorie.

### 2.5.1 Le differenze secondo Porter e Kramer

Nell'articolo di presentazione della teoria, Porter e Kramer dedicano un'immagine alle differenze che intercorrono tra *Creating Shared Value* e *Corporate Social Responsibility*, la quale mira ad identificare il CSV come un'evoluzione della teoria CSR.

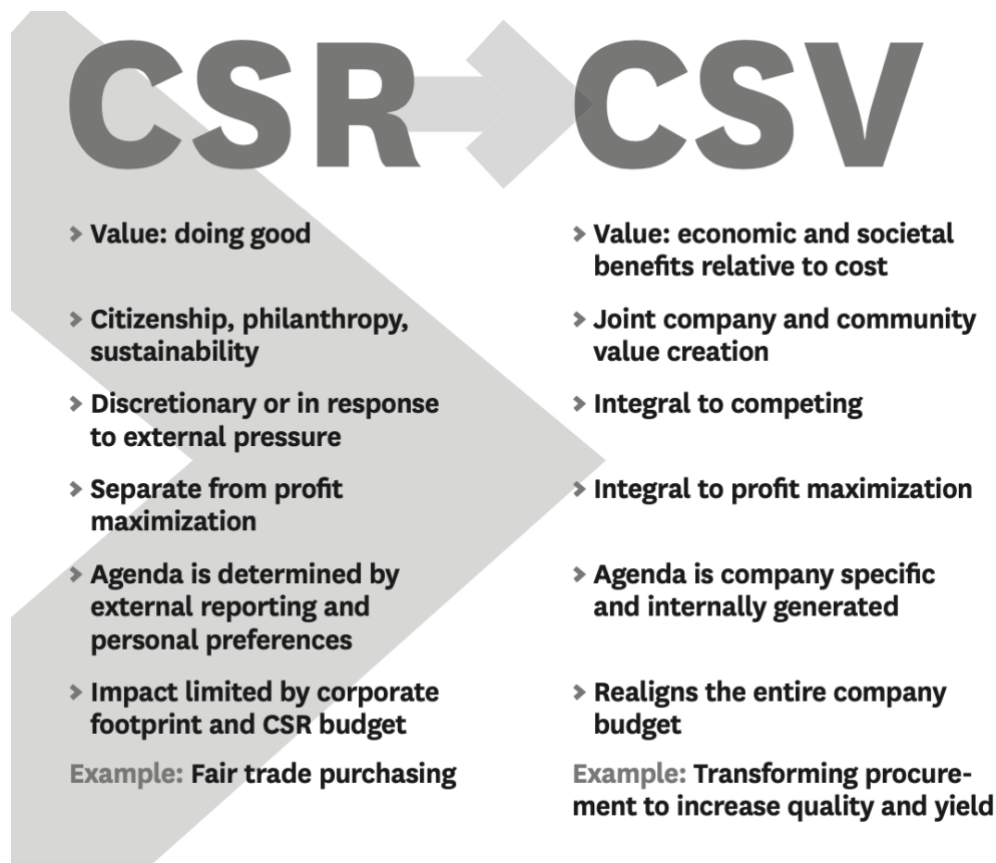


Figura 3: Le differenze tra CSV e CSR secondo Porter e Kramer. Porter e Kramer, 2011.

Come appare dall'immagine, le due teorie sembrano essere diverse sotto diversi aspetti. Mentre la *Corporate Social Responsibility* si concentra sul fattore reputazione dell'azienda e su iniziative che non hanno un impatto diretto sulle *performance* dell'impresa, facendo sì che essa sia "*hard to justify and maintain in the long run*" (Porter e Kramer, 2011: p. 16)<sup>4</sup>, il *Creating Shared Value* spinge le imprese a fare leva sulle opportunità presenti attorno ad esse per generare un effetto positivo sulla società e contemporaneamente realizzare un certo profitto.

Ecco quindi che il *value* della *CSR* risulta essere “*doing good*” mentre quello del *CSV* “*economic and societal benefits relative to cost*”, che la *CSR* ha come riferimento soprattutto attività di filantropia e sostenibilità aziendale, quando invece il *CSV* preme affinché le aziende includano gli obiettivi sociali nei propri piani strategici e così via con le altre differenze, tra cui ne spiccano due, ovvero quella riguardante i profitti dell’impresa (la *CSR* non influenza la profittabilità della compagnia, il *CSV* sì) e quella riguardante il *budget* (alle iniziative di *CSR* viene dedicato un *budget* a parte, mentre quelle di *CSV* vengono finanziate con l’intero *budget* aziendale).

Concludendo, come già anticipato, ciò che appare dall’immagine è che Porter e Kramer vogliono far apparire non solo il *CSV* come un’idea diversa dalla *CSR*, ma anche e soprattutto come la sua naturale evoluzione, sopraggiunta dopo anni di ricerche e studi accademici sul tema.

### **2.5.2      Gli studi più recenti riguardanti la *Corporate Social Responsibility***

Un’attenta analisi di come la *Corporate Social Responsibility* differisca dal *Creating Shared Value* è stata realizzata nel 2016 da Piotr Wójcik, accademico proveniente dalla polacca *Kozminski University*, al quale va dato il merito di aver raccolto la letteratura esistente riguardo il tema e di aver distinto sapientemente i due concetti, mettendo in risalto le rispettive peculiarità (Wójcik, 2016)<sup>45</sup>.

Il *paper* dell’accademico polacco comincia con la descrizione del concetto della *CSR*, partendo dall’assunto neoclassico secondo cui il solo scopo dell’impresa è la massimizzazione del profitto, mentre i temi sociali sono qualcosa di esterno e periferico rispetto alle dinamiche aziendali. Nonostante questo, è raro che le imprese prendano le proprie decisioni senza tener conto di alcuni fattori, primo fra tutti l’azione degli *stakeholders*, che pressano le aziende affinché agiscano seguendo dei principi di sostenibilità sociale ed ambientale. Per questo, le compagnie hanno iniziato a seguire le linee guida della teoria *CSR* nel portare avanti le proprie operazioni e nello sviluppo di piani futuri per l’organizzazione dell’azienda.

---

<sup>45</sup> Wójcik, P. (2016) - How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility - Journal of Management and Business Administration. Central Europe, vol. 24, issue 2, pp. 32-55

Come definizione di *Corporate Social Responsibility* viene presentata la seguente “*the organization’s commitment to minimizing or eliminating any harmful effects and maximizing the long-run beneficial impact on society.*” (Mohr et al., 2001: p. 47)<sup>46</sup>, ovvero condizionare la strategia dell’impresa per fare in modo che sia allineata con le aspettative sociali degli stakeholders. Nonostante la popolarità della teoria *CSR*, ciò che è indicato nella sua definizione risulta spesso difficilmente applicabile nella pratica, tanto è vero che gran parte della letteratura ad essa dedicata fino ad oggi, si è concentrata sull’investigare come poter perseguire i fini della *CSR* senza che vi fosse un’influenza negativa sulla creazione di valore e di profitto da parte dell’impresa. Ai giorni nostri, si registra una molteplicità di diversi approcci nei confronti della teoria *CSR*, tanto che la stessa teoria è costantemente al centro di un dibattito che coinvolge accademici, imprese, attori istituzionali ed altri *stakeholders*. Tra questi approcci, se ne segnalano anche di negativi ed ingannevoli, quali le pratiche di *greenwashing*<sup>47</sup>, che contribuiscono, piuttosto che alla creazione di valore, alla sua distruzione. Per questo, alcuni autori sostengono che nella pratica la *CSR* ha finora fallito, rendendosi incapace di portare un cambiamento sistemico nell’organizzazione delle imprese, le quali tutt’al più hanno dedicato i propri sforzi a singole iniziative di *CSR*, alcune delle quali con l’intento soltanto di migliorare la reputazione *di facciata* di loro stesse, piuttosto che con quello di creare del valore tangibile per la società (Karnani, 2011)<sup>48</sup>. I lavori accademici più recenti riguardanti la *CSR* evidenziano inoltre la difficoltà riscontrata dalle imprese nel portare avanti le proprie attività con un approccio sostenibile quando vi è un’elevata concentrazione di *competitors* nell’ambiente competitivo dell’azienda, la quale concentrazione spinge le compagnie a focalizzarsi sull’ottenere profitti di breve termine senza curarsi degli effetti negativi che i propri processi produttivi e la propria catena del valore potrebbero apportare all’ambiente naturale e alla società tutta (Zadek, 2006)<sup>49</sup>. Le risultanze empiriche dimostrano infatti che le decisioni manageriali volte a produrre risultati socialmente utili

---

<sup>46</sup> Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (June 2001) – Do consumers expect companies to be Socially Responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior - The Journal of consumer affairs, pp. 47 - 72

<sup>47</sup> Greenwashing: pratica che mira ad indurre i propri potenziali clienti a credere che un marchio sia impegnato nella tutela dell’ambiente molto più di quanto non lo sia in realtà.

<sup>48</sup> Karnani, A. (2011) – Doing well by doing good: the grand illusion – California Management Review, vol.53, issue 2, pp. 69 – 86

<sup>49</sup> Zadek, S. (2006) – Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices – Corporate Governance: The international journal of business in society, vol.6, issue 4, pp. 334 – 348

spesso non sono praticabili in presenza di certe condizioni competitive (Dutta et al., 2012)<sup>50</sup>. Per queste ragioni, ad oggi permane un certo scetticismo riguardo la *CSR* e la sua applicabilità pratica, con le imprese che non vedono in essa un'opportunità, quanto invece una costrizione cui devono sottostare, rinunciando a parte dei propri profitti in nome dell'interesse sociale.

### 2.5.3 *CSR e CSV a confronto*

Il continuo del *paper* di Wójcik riguarda le differenze, soprattutto a livello concettuale, tra *Corporate Social Responsibility* e *Creating Shared Value*.

La prima differenza rilevata è il fatto che il *Creating Shared Value* pone l'accento, al contrario della *CSR*, sulla rilevanza strategica del perseguire degli obiettivi sociali, i quali vengono considerati di pari importanza rispetto allo scopo del profitto dell'impresa. Ragionamenti di questo tipo non sono mai stati effettuati all'interno della letteratura dedicata alla *CSR*, ovvero non sono mai stati esaminati chiaramente quali siano le conseguenze economiche per le imprese quando esse decidono di affrontare problemi sociali ed ambientali.

Un'altra differenza è da riscontrarsi nella diversa accezione che viene data al termine *valore* in ciascuna teoria. La creazione di valore secondo la teoria della *Corporate Social Responsibility* infatti, è da intendersi soltanto come la generazione di *social benefits*, ovvero benefici e vantaggi per la società, mentre secondo il *Creating Shared Value* deve essere considerato come *valore* sia quello *economico* (cioè riguardante strettamente l'impresa) sia quello *sociale*. Quindi, mentre da un lato la *CSR* viene intesa come una sorta di "trasferimento" di parte del valore che le imprese generano per sé verso la società (di fatti, come già detto, trattasi di una rinuncia a parte dei propri profitti per creare valore sociale), d'altra parte il *CSV* si basa sulla ricerca di nuove opportunità, presenti nel contesto sociale dell'azienda, che se sfruttate nel modo adeguato possono portare nuovo valore sia alla compagnia sia alla società. Le aziende, in quest'ultimo caso, invece che essere pressate e spinte da fattori esterni ad adottare specifici comportamenti, sono esse stesse motivate a perseguire i fini dello *shared value*.

---

<sup>50</sup> Dutta, S., Lawson, R., Marcinko, D. (2012) – Paradigms for sustainable development: Implication of Management Theory – *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.19, issue 1, pp. 1 - 10



<b>Corporate social responsibility</b>	<b>Creating shared value</b>
Normative stance	Positive approach to business in society issues
Treats social issues as separated from company's core business	Treats social issues as potentially beneficial for the company.
Company's actions are driven externally (i.e. by external pressure)	Company's actions are driven internally (i.e. managers are economically motivated to seek for uncontested space of social issues to address)
Assumes generating profits (economic value) implicitly	Profits (economic value) pursued and not obvious
Implicitly assumes sacrificing the profits in the social interest (sharing the economic value created).	Includes those social concerns (issues) which relate to the company's core business in the business model (creating economic value through creating social value)

Figura 4: Le differenze tra i concetti di CSR e CSV. Wójcik, 2016.

Si può concludere che, mentre le iniziative di *CSR* rappresentano una tipologia di creazione di valore *insostenibile*, in grado di portare alcuni vantaggi sociali ma con pochi o nessun beneficio per il *business* aziendale, dall'altra parte il *CSV* incarna la creazione *sostenibile* di valore, che porta *benefit* significativi sia all'impresa che alla società.

## CAPITOLO 3

### 3. LA REPLICA ALLA CONTESTAZIONE ED I FRAMEWORK PER L'APPLICAZIONE DELLA TEORIA

#### 3.1 Introduzione

Dopo aver approfondito le radici della teoria del *Creating Shared Value*, di cui sono stati passati in rassegna i tratti peculiari, ed aver posto attenzione alle critiche più importanti che i suoi due autori hanno ricevuto, oltre che ai fattori che la differenziano dal concetto di *Corporate Social Responsibility*, giunge ora la necessità di comprendere se tali critiche abbiano inficiato o meno sulla validità della teoria e sulla possibilità che essa venga applicata concretamente nei processi quotidiani delle imprese. Il capitolo 3 è focalizzato sull'analisi della replica di Porter e Kramer ai propri critici, con la quale gli accademici statunitensi difendono la propria teoria controbattendo su quegli aspetti che erano stati giudicati più negativamente e che avevano attirato scetticismo; successivamente, si proseguirà con l'illustrazione di alcuni *framework* ideati affinché il CSV possa essere introdotto con successo nella *business strategy* delle aziende, portando risultati positivi sia per la *firm* sia per i propri *stakeholders* e l'ambiente circostante. Infine, si concluderà con un contributo personale riguardo l'applicabilità pratica della teoria, con lo scopo ultimo di dare risposta alla domanda di ricerca che muove questo lavoro accademico: La teoria del CSV è da ritenersi valida ed applicabile nella pratica? Se sì, con quali modalità?

#### 3.2 La risposta di M. Porter e Mark R. Kramer

Dalla pubblicazione della critica degli accademici canadesi è scaturita una nuova discussione attorno alla teoria del *Creating Shared Value*. I critici in particolare, si aspettavano una risposta proprio da Porter e Kramer, risposta che non si è fatta attendere (Crane et al., 2014)<sup>28</sup>. La replica degli ideatori del CSV è incentrata soprattutto sugli effetti e sui cambiamenti impressi dalla teoria al comportamento di piccole e grandi imprese sparse in tutto il mondo, segno secondo loro che quindi è presente qualche elemento di novità ed originalità nel CSV tali da aver stimolato le aziende ad agire in modo diverso ed inedito rispetto al passato.

Il fatto che il CSV abbia attratto così tanta attenzione dagli ambienti accademici ed imprenditoriali, è poi da attribuirsi non tanto alla presenza del cosiddetto “Porter effect” quanto al fatto che per la prima volta è stata proposta una visione strategica a trecentosessanta gradi del ruolo delle *corporation* nella società, che include, ma al tempo stesso espande, le nozioni di teorie cronologicamente precedenti, quali quelle della *Corporate Social Responsibility* e della *stakeholders view*. Per Porter e Kramer il CSV rappresenta la sintesi di un lavoro ventennale riguardante gli effetti delle esternalità negative<sup>51</sup> delle aziende sull’ambiente esterno, i temi della salute mondiale, la povertà nei centri urbani ed altri noti problemi sociali collegati al mondo delle imprese.

I due riconoscono l’esistenza di concetti simili a quello del *Creating Shared Value*, come ad esempio il pensiero del *blended value* di Jed Emerson<sup>52</sup>, quello del *mutual benefit* di Stuart Hart<sup>53</sup>, la teoria del *bottom of the pyramid* dello stesso Hart e di C.K. Prahalad<sup>54</sup>. Simili però, sottolineano i due autori, non vuol dire uguali, in quanto ciascuna teoria presenta delle proprie sfumature che la rendono diversa dalle altre.

Mentre Jed Emerson parla di integrare il valore sociale, ambientale ed economico creato da soggetti *profit* e *no-profit* tramite le proprie attività (Emerson, 2000)<sup>52</sup>, Hart di generazione sostenibile di valore tramite la prevenzione dell’inquinamento e l’utilizzo di tecnologia *green* (Hart, 1997)<sup>53</sup>, Porter e Kramer si focalizzano sull’approccio che le aziende dovrebbero adottare per affrontare i problemi sociali in modo che sia favorevole sia per il loro *business* sia per la società ed i propri *stakeholder*. Queste teorie quindi, per quanto tra loro contingenti, non sono sovrapponibili ed uguali per alcuni aspetti come Crane, Palazzo, Spence e Matten vorrebbero far intendere.

Un altro punto di attrito si riscontra nell’affermazione contenuta nell’articolo di critica secondo cui Porter e Kramer diano sempre per scontato che le imprese soddisfino i requisiti di *compliance* con le leggi e regolamentazioni esistenti nell’ambiente in cui operano. La *business compliance* infatti, viene indicata come uno dei prerequisiti per

---

<sup>51</sup> Esternalità negative: insieme degli effetti esterni negativi che l’attività di un’unità economica (individuo, impresa, pubblica amministrazione) esercita, al di fuori delle transazioni di mercato, sulla produzione o sul benessere di altre unità.

<sup>52</sup> Emerson, J. (2000) – The Nature of Returns: A Social Capital Markets Enquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition – Harvard Business School, Division of Research

<sup>53</sup> Hart, S. (1997) – Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World – Harvard Business Review, vol. 75, issue 1, pp. 67-77

<sup>54</sup> Prahalad, C.K., Hart, S. (2002) – The Fortune at the Bottom of the Pyramid – *Strategy+Business*, vol.26

l'applicazione del CSV. I due accademici statunitensi fanno però presente che considerare la *compliance* come prerequisito non implica il dare per scontato che tutte le imprese rispettino perfettamente le leggi ed adottino dei comportamenti eticamente impeccabili nel loro contesto di riferimento. Su questo elemento, si riscontra un *misunderstanding* tra Porter, Kramer ed i loro critici. Ancora, i critici rimproverano a Porter e Kramer di voler cambiare il sistema capitalistico senza fronteggiare i problemi sociali in modo sistemico, ma puntando sul far mutare il comportamento individuale di ciascuna impresa. Si tratterebbe ancora del vecchio *corporate-centric focus* tipico degli studi strategici di Porter, un approccio incapace di farsi portatore di quel cambiamento a lungo discusso. In questo senso, la risposta degli autori del CSV fa ancora leva sul successo ottenuto dalla teoria, il quale sarebbe stato ottenuto proprio per il fatto che essa punta ad allineare obiettivi sociali ed economici senza perdere di vista lo scopo ultimo di ogni azienda, che seguendo la sempreverde teoria neoclassica, consiste nella creazione di profitto per i proprietari della stessa. Se la teoria avesse proposto un approccio diverso, come ad esempio quello indicato da Andrew Crane ed i propri colleghi di coinvolgere gli *stakeholder* in dei "*democratically organized multi-stakeholder processes*" (Crane et al., 2014: p. 150)<sup>28</sup>, probabilmente essa non avrebbe avuto la stessa risonanza e la stessa considerazione da parte di ambienti accademici e professionali, poiché sarebbe risultata fin troppo astratta e di difficile applicazione pratica. Proprio l'applicabilità del CSV è infatti, secondo Porter e Kramer, uno dei suoi maggiori punti di forza.

Per finire, i due autori decidono di contraccambiare le critiche a loro rivolte, accusando gli accademici canadesi di essere loro e quanti come loro si oppongono con le proprie argomentazioni alla teoria del CSV, a causare il fallimento delle tipiche iniziative di sostenibilità introdotte dalle imprese, mentre continuano a sostenere che la risoluzione delle problematiche sociali non può andare di pari passo con l'obiettivo della realizzazione di profitti. Questa visione rischia soltanto di allargare il divario esistente tra società ed attività delle imprese, non permettendo lo sviluppo né di una né delle altre. Al contrario, utilizzare la motivazione del profitto e gli strumenti tipici della *corporate strategy* per affrontare i *social issues* è una strada pratica che sta prendendo rapidamente piede tra le imprese, concettualizzata e racchiusa nella teoria del *Creating Shared Value*.

### 3.3 Il *framework* per la creazione dello *shared value* di Awale e Rowlinson

L'applicazione pratica del *Creating Shared Value*, al centro della disputa riguardo la teoria, è stata ed è tutt'oggi oggetto di studio da parte di accademici specializzati nel filone della *corporate strategy*. Come si è già visto, sin dalla prima apparizione del CSV Porter e Kramer hanno suggerito tre diverse opzioni tramite le quali le imprese possono generare *shared value*: riconcendendo prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella propria catena del valore e supportando lo sviluppo di *local cluster* (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>.

Considerando questa visione come punto di partenza, si sono susseguite nel corso degli anni diverse proposte di *framework* per l'implementazione del CSV nelle aziende. Tra tutte, si distingue quella degli accademici Raman Awale e Steve Rowlinson, professori presso il *Department of Real Estate and Construction* dell'Università di Hong Kong, che hanno sintetizzato il risultato dei propri studi in un articolo del 2014 (Awale e Rowlinson, 2014)<sup>55</sup>.

In questo articolo viene reso chiaro fin da subito il rapporto esistente tra la teoria del *Creating Shared Value* e la competitività dell'impresa. Alcuni studi su aziende appartenenti a diversi settori riportano infatti che quelle che hanno deciso di adottare l'approccio tipico del CSV sono riuscite ad aumentare la propria competitività (Hills et al., 2012)<sup>56</sup>. Awale e Rowlinson, partendo dalle risultanze di tali studi, hanno costruito un *framework* per la concreta applicazione della teoria di Porter e Kramer, chiedendosi, prima di tutto, come le imprese possono guadagnare un certo vantaggio competitivo rispetto ai competitors implementando il concetto del CSV. In questo modo, Awale e Rowlinson mirano ad assistere le imprese nell'integrazione del *Creating Shared Value* nella propria *corporate strategy* e nella misurazione della loro competitività in termini di successo del *business*, crescita futura e sviluppo. Per questo proposito, ciascuna delle caratteristiche del CSV viene analizzata nel *framework* sotto la lente della *strategic management theory*<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Awale, R., Rowlinson, S. (2014) - A conceptual framework for achieving firm competitiveness in construction: A 'creating shared value' (CSV) concept - In Raiden, A. B., Aboagye-Nimo, E., Procs 30th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2014, Portsmouth, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp. 1285-1294

<sup>56</sup> Hills, G., Russell, P., Borgonovi, V., Doty, A., Lyer, L. (2012) - Shared value in emerging markets: How multinational corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations - FSG

<sup>57</sup> Strategic management theory: consiste nella pianificazione, il monitoraggio, l'analisi e la valutazione continua di tutte le necessità di cui un'organizzazione ha bisogno per raggiungere i propri obiettivi.

### 3.3.1 Le dimensioni della competitività delle imprese

Il concetto di competitività è certamente sempre stato centrale negli studi universitari riguardanti l'aspetto strategico delle attività delle imprese. Esso è multi-dimensionale e per questo deve essere analizzato tenendo conto di vari livelli: nazionale, settoriale, dell'impresa e con riferimento al singolo progetto su cui l'azienda sta concentrando i propri sforzi (Ambastha e Momaya, 2004)<sup>58</sup>. Con riferimento alle imprese di costruzioni, essendo il campo del *real estate* di competenza di Awale, i due accademici sottolineano come la competitività venga analizzata soprattutto con riguardo a delle prospettive di tipo economico piuttosto che di tipo sociale, impedendo che vi sia un'integrazione tra le due e quindi ignorando il possibile sfruttamento di opportunità di creazione di *shared value* esistenti nell'ambiente circostante l'impresa; ancora, di solito le imprese tengono conto soltanto della propria competitività con riferimento ad obiettivi di breve o medio termine, mentre i *long-term goals* sono spesso tralasciati (Awale e Rowlinson, 2014)<sup>55</sup>.

Nello studio di Awale e Rowlinson, la nozione di competitività viene raccolta in due direttrici: la prima è quella del successo del *business*, la seconda è la capacità dell'azienda di prepararsi per il futuro. Creare un modello di business di successo e al tempo stesso essere pronti a sfruttare opportunità future vantaggiose per l'impresa sono due risultati da ottenere, così come indicato da Porter e Kramer (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>, coniugando il raggiungimento di obiettivi sociali ed economici. La prima dimensione si riferisce ai guadagni commerciali ed alla crescita del *market share*<sup>59</sup> delle imprese, mentre invece la seconda fa riferimento alla creazione di nuovi mercati, idee, innovazioni, prodotti e tecnologie, ma anche allo sviluppo dell'aspetto della sostenibilità del/dei proprio/i *brand* e della propria reputazione, al miglioramento dei processi di *recruiting* e selezione di nuovo personale, all'instaurazione di nuove relazioni esterne con gli *stakeholders* ed infine, all'acquisizione di nuove *skills*, capacità e competenze

---

<sup>58</sup> Ambastha, A., Momaya, K. (2004) – Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models – Singapore Management Review, vol. 26, issue 1, pp. 45-61

<sup>59</sup> Market share: quota di mercato dell'impresa, ovvero la percentuale di segmento di mercato servito dall'impresa stessa.

### 3.3.2 Il significato di *strategic management*

Anche il concetto di *strategic management* viene ben messo in chiaro da Awale e Rowlinson. Con questa locuzione, i due richiamano il processo di formulazione ed implementazione della strategia aziendale in cui i *manager* danno risposta a due quesiti cruciali: “cosa dovremmo fare?”, domanda riferita a quali mercati servire, quali prodotti offrire e quale segmento di consumatori coprire, e “come dovremmo farlo?”, in questo caso con riferimento alle modalità operative con cui l’impresa agirà, le quali influenzeranno le *performance* di lungo termine della compagnia (Langford e Male, 2001)<sup>60</sup>. Esistono molteplici *framework* elaborati appositamente per l’implementazione di strategie competitive nelle imprese, i quali, la maggior parte delle volte, constano di quattro diversi *step*: l’analisi strategica, la formulazione strategica, l’implementazione strategica e la valutazione dei risultati e della *performance* d’impresa (Langford e Male, 2001)<sup>60</sup>.

L’analisi strategica si sostanzia nella più nota e celebre *SWOT analysis*<sup>61</sup>, e riguarda sia l’ambiente esterno (opportunità e minacce) sia l’ambiente interno (punti di forza e di debolezza) dell’azienda. La formulazione strategica include la pianificazione e il processo decisionale riguardanti il modo in cui l’impresa compete per raggiungere i propri scopi. Ancora, l’implementazione strategica è connessa alla strada che l’azienda percorre per tradurre in atti concreti la propria strategia (utilizzo delle risorse, strutturazione di nuove relazioni, integrazione e controllo delle attività dei dipendenti), e l’ultimo *step* (valutazione dei risultati e della *performance*) si riferisce al monitoraggio di quanto si è ottenuto e dei progressi fatti rispetto alla situazione aziendale preesistente (Awale e Rowlinson, 2014)<sup>55</sup>.

Lo studio di Awale e Rowlinson è focalizzato sulla strategia a livello di *business* e sul modo in cui le aziende competono nei mercati cercando un posizionamento distintivo rispetto ai propri *competitors*.

---

<sup>60</sup> Langford, D., Male, S. (2001) – *Strategic management in construction* – Blackwell Science

<sup>61</sup> SWOT analysis: è una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce delle aziende o anche di un progetto specifico.

### 3.3.3 Il framework come strategic management process

Awale e Rownlinson basano il proprio *framework* sull'applicazione dello *strategic management* al CSV. In particolare, i due accademici declinano le quattro fasi dell'implementazione di strategie descritte poc'anzi con riferimento specifico alla teoria di Porter e Kramer, dato che lo stesso concetto di *Creating Shared Value* rappresenta una *business strategy* per l'ottenimento di un certo vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>.

La prima fase, ovvero la *strategic analysis*, inizia con l'identificazione dell'opportunità di *shared value* osservando la situazione dell'ambiente interno ed esterno all'azienda. Le imprese dovrebbero concentrarsi su quelle questioni che danno loro la possibilità di dar vita al maggior impatto possibile, basandosi sulle risorse a loro disposizione. Per fare questo, devono prima rendersi conto di quale siano i propri punti di forza, ovvero i propri valori, la cultura aziendale, le risorse e competenze distintive<sup>62</sup>, le abilità e l'*expertise* possedute e necessarie per affrontare un determinato problema. Altrettanto importante è capire dove e grazie a cosa potrebbero nascere nuove e migliori opportunità: *local cluster*, buchi normativi, nuovi mercati, crescente domanda di nuovi prodotti e così via.

Il secondo *step* è la formulazione strategica, la quale richiede che l'azienda incorpori il concetto di *Creating Shared Value* nelle proprie *mission*<sup>63</sup> e *vision*<sup>64</sup>, facendo sì che esso sia centrale nella definizione delle future modalità di azione della compagnia ed al contempo rendendo noto questo approccio a tutti gli *stakeholders*. Una volta fatto ciò, bisogna analizzare le opportunità di *shared value*, individuate precedentemente, definendo per ciascuna le attività richieste, gli obiettivi desiderati, i costi da sostenere, i risultati economici e sociali ottenibili, decidendo infine se intraprendere l'iniziativa o meno. Due fattori importanti che impattano questo *decision-making process* delle aziende sono il grado di coinvolgimento e rilevanza degli *stakeholders* per ciascuna diversa opportunità (Rownlinson e Cheung, 2008)<sup>65</sup>.

A seguire vi è la *strategic implementation*, la quale è certamente la fase più difficile da portare a termine, in quanto richiede la collaborazione tra tutti gli impiegati e le *business*

---

<sup>62</sup> Competenze distintive: rappresentano le caratteristiche intrinseche e salienti di un'impresa che le permettono di eseguire determinate attività in modo migliore e/o diverso rispetto ai concorrenti.

<sup>63</sup> Mission: insieme degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, ovvero descrizione del suo scopo fondamentale.

<sup>64</sup> Vision: proiezione del contesto e dello scenario futuro in cui l'impresa vuole operare.

<sup>65</sup> Rownlinson, S., Cheung, Y.K.F. (2008) – Stakeholder management through empowerment: modelling project success – Construction Management and Economics, vol. 26, issue 6, pp. 611-623



*units* aziendali, oltre che un coordinamento di alto livello delle attività da parte del *top management*. Essenziali in questo momento sono il *know-how* aziendale, competenze e carisma dei *manager*, che devono adattare la struttura dell'impresa affinché si possano applicare al meglio i nuovi modelli di *corporate strategy*. Le imprese potrebbero essere aiutate nell'implementazione dello *shared value based approach* dai propri *stakeholders*, qualora questi abbiano l'*expertise* richiesta per portare a termine questa fase.

L'ultima fase è quella della valutazione dei risultati e della *performance*, importante affinché possa essere generato un *feedback loop* positivo, secondo cui l'azienda apprende da quanto si è fatto, imparando dai propri errori e capendo in quali ambiti migliorare per essere più efficaci nelle iniziative future. Quest'ultima fase può essere a sua volta suddivisa in tre diversi sotto *step*: il primo è l'effettuazione della stima del valore sociale ed economico, necessaria per comprendere quale grado di cambiamento sociale sia necessario per "sbloccare" l'opportunità economica con riferimento alle risorse disponibili; vi è poi la fissazione di *target* intermedi, necessari per mantenere alta la motivazione tra i dipendenti e la loro attenzione verso l'obiettivo finale, ed il tracciamento dei progressi, relativo all'*output* prodotto in termini sociali ed alle *performance* finanziarie dell'azienda; per ultimo vi è la misurazione dello *shared value*, inteso come somma di valore economico e sociale con riferimento al generale miglioramento della competitività dell'impresa sul mercato.

### **3.3.4 Il funzionamento del *framework***

Come già detto, Awale e Rownlinson enfatizzano nel loro *framework* il rapporto esistente tra *Creating Shared Value* e competitività dell'impresa. Tramite il CSV, le imprese possono acquisire un certo vantaggio competitivo in grado di porle in una posizione privilegiata rispetto ai competitors (Awale e Rownlinson, 2014)<sup>55</sup>. Mentre tradizionalmente il vantaggio competitivo di un'azienda proviene o dal suo modo di affrontare l'ambiente competitivo (Porter, 1980)<sup>66</sup> o dal possesso ed utilizzo di risorse e competenze specifiche (Barney, 1991)<sup>67</sup>, secondo il CSV esso deriva dalla creazione simultanea di valore economico e sociale (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>.

---

<sup>66</sup> Porter, M. E. (1980) – Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors – New York: Free Press

<sup>67</sup> Barney, J. B (1991) – Firm resources and sustained competitive advantage – Journal of Management, vol. 17, issue 1, pp. 99-120

La generazione dello *shared value* si basa su quattro tasselli principali, che compongono il *framework*: i *social issues*, la strategia *CSV*, la *business opportunity* e la *firm competitiveness*.

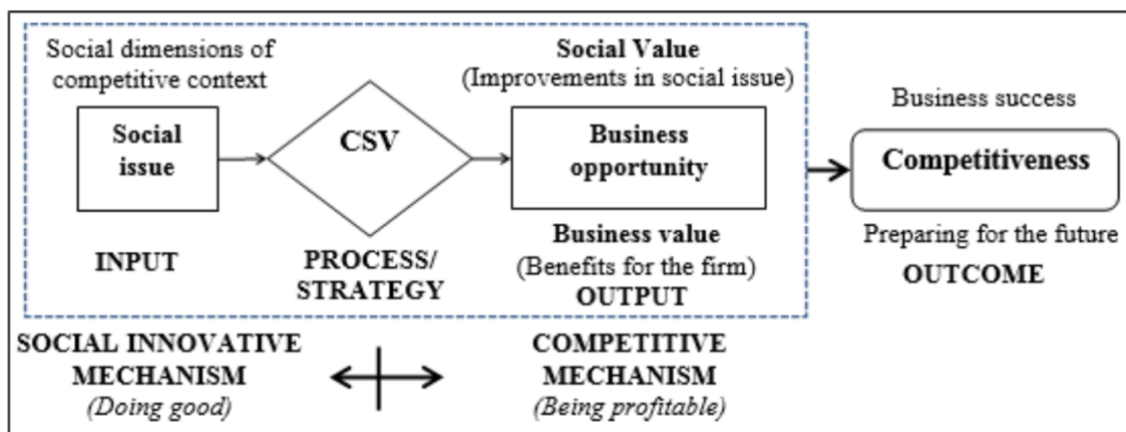


Figura 5: Il framework di Awale e Rowlinson. Awale e Rowlinson, 2014.

L'*input* del *framework* è rappresentato dal *social issue*, ovvero quell'opportunità che permette all'impresa, in base alle analisi condotte, di produrre il maggior impatto positivo possibile per sé e per la società tutta. Dall'*input* si passa all'implementazione della strategia del *CSV*, la quale deve offrire una soluzione sostenibile al *social issues*, da raggiungersi con le modalità indicate da Porter e Kramer (riconcepando prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella catena del valore dell'impresa, supportando lo sviluppo di *local cluster*<sup>68</sup> nelle zone in cui si opera) oppure con soluzioni inedite ed innovative, specifiche per la situazione che l'impresa si trova ad affrontare e studiate in base alle risorse e alle competenze disponibili. Tramite il *CSV* il *social issue* viene tramutato in *business opportunity*; in particolare le *business opportunities* possono essere suddivise in due categorie: le prime sono quelle strettamente legate alle questioni sociali e possono riguardare la salute e la sicurezza, il livello di istruzione, la diminuzione del livello di povertà, l'aumento dei posti di lavoro disponibili e così via, mentre la seconda categoria riguarda lo sviluppo del vantaggio competitivo dell'impresa e l'aumento dei

<sup>68</sup> *Cluster*: insieme di imprese, istituzioni, organizzazioni, fornitori e *provider* di servizi in una determinata area geografica.

profitti, da ottenersi tramite una miglior profittabilità, crescita dei ricavi, riduzione dei costi, un sistema di distribuzione più efficiente e simili.

A loro volta, dalle *business opportunities* scaturisce il *business success*, che determina l'ottenimento del vantaggio competitivo e dà vita a nuove prospettive di sviluppo e crescita futura per la compagnia. In questo modo, si determina una *win-win situation* in cui sia l'impresa sia la società acquisiscono dei benefici grazie all'iniziativa di *shared value*.

### **3.4 Il framework del CSV+**

Con il passare del tempo, altri accademici hanno proposto dei nuovi *framework* per applicare i dettami del CSV, integrandoli con concetti derivati da nuovi e più recenti studi. Un generoso contributo in questo senso è stato apportato da De los Reyes, Scholz e Craig Smith, rispettivamente professori presso la *George Washington University of Business*, la *Vienna University of Applied Sciences for Management and Communication* e l'INSEAD di Fointainbleau, che nel 2017, con un articolo pubblicato sulla rivista *California Management Review*, hanno presentato un approccio inedito al *Creating Shared Value* da loro denominato *Creating Shared Value+* (De los Reyes et al., 2017)<sup>69</sup>.

Il *Creating Shared Value+* è basato sulla convinzione secondo cui il CSV, così come elaborato originariamente da Porter e Kramer, risulta essere adatto per sfruttare quelle occasioni ideali sia per la produzione di un impatto sociale positivo che per l'ottenimento di vantaggi economici, anche conosciute come *win-win situations*.

De los Reyes e gli altri accademici sottolineano però come questo tipo di situazioni rappresentino soltanto la minoranza di quelle affrontate dalle imprese durante il loro ciclo di vita; la maggior parte delle volte infatti, le aziende si trovano a fronteggiare delle situazioni *win-lose* oppure *lose-win*, ovvero vantaggiose solo per quanto riguarda l'aspetto sociale o solo per l'aspetto economico inerente l'impresa. In questi casi, può la compagnia sfruttare queste opportunità per generare gli stessi risultati tipici delle *win-win situations*?

---

<sup>69</sup> De los Reyes, G. Jr., Scholz, M., Craig Smith, N. (2017) – Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks – *California Management Review*, vol. 56, issue 2, pp. 142-157

La risposta di De los Reyes e colleghi viene racchiusa all'interno del CSV+, che viene descritto dagli stessi come “...a multi- part framework built around CSV and augmented by ethical frameworks.” (De los Reyes et al., 2017, p. 142)<sup>69</sup>.

### 3.4.1 I presupposti del CSV+

Come già accennato, il *framework* del CSV+ si basa sulla distinzione tra le cosiddette *win-win situations* e quelle che non lo sono; in particolare, le prime vengono rinominate *A-case issues* mentre le seconde *B-case issues*.

Nel primo caso, i *manager* sono in grado di identificare l'opportunità di *shared value* e di sfruttarla a beneficio dell'azienda e della società tutta; è questa la condizione ideale per l'applicazione del CSV, grazie alla quale la teoria di Porter e Kramer può mostrare tutto il suo potenziale con riferimento ad entrambi gli aspetti, quello economico e quello sociale. Al contrario, nel secondo caso, i *manager* non riescono ad identificare un'opportunità *win-win*, ma solo possibilità che possano creare dei risultati parziali, su di uno o l'altro versante.

La validità del CSV dovrebbe essere quindi misurata tramite l'applicazione della teoria a *B-cases issues*, piuttosto che ad *A-cases issues*, essendo tra l'altro i primi rappresentanti della maggioranza delle situazioni che un'azienda ed i suoi *manager* si trovano davanti quotidianamente (De los Reyes et al., 2017)<sup>69</sup>. De los Reyes e gli altri accademici sostengono che il *Creating Shared Value* nella sua versione originale non basta per affrontare i *B-cases issues*, e che a tal proposito esso necessita di un “rinforzamento”, consistente in due *framework*, uno denominato *norm-taking* e l'altro *norm-making*, che assieme al CSV danno vita ad un terzo ed innovativo *framework* detto *Creating Shared Value+*.

	<b>Porter and Kramer</b>	<b>Crane, Palazzo, Spence, and Matten</b>	<b>Our Position</b>
Framework provided	CSV	None	CSV+
Approach to Porter and Kramer (2011)	Defend	Critical	Constructively critical, building on CSV as a managerial framework
Approach to ethics	Compliance with ethical (and legal) norms is expressly assumed.	Compliance with ethical and legal norms is a serious challenge and assuming otherwise is naïve.	Ethical frameworks (that make compliance with ethical norms possible) should be integrated with CSV.
Integrating societal ends and corporate strategy	Managers should focus on opportunities to create social and economic value.	CSV focuses on win-win opportunities (A-cases) and ignores the tension between business and society (B-cases).	Managers should follow CSV+ norm-taking framework + norm-making framework in order to address B-cases.

Note: CSV = Creating Shared Value.

Figura 6: Confronto tra tre approcci al CSV. De los Reyes et al., 2017.

Con la locuzione *norm-taking framework* si intende un procedimento che abbia lo scopo di aiutare i *manager* nel comprendere come sfruttare, nel loro rispetto, le norme sociali presenti a proprio favore, per trovare una soluzione soddisfacente ad uno specifico *social issue*. Nel caso in cui venisse riscontrato un vuoto di regolamentazione, i *manager* avranno allora bisogno di un *norm-making framework*, ovvero di una procedura da seguire per farsi essi stessi promotori di nuove regole che possano aiutare nella risoluzione della problematica presente in un modo che sia vantaggioso sia per l'impresa che per la società. Ecco allora che l'unione del CSV con i *framework norm-taking* e *norm-making* appare essere un "*marriage of necessity*" (Weaver e Treviño, 1994)<sup>70</sup>, e che il concetto del CSV+ assume questo nome proprio per la sua struttura:

*CSV + norm – taking framework + norm – making framework*

Secondo gli ideatori, il CSV+ sarebbe superiore rispetto al semplice CSV, e fornirebbe ai *manager* tutti gli strumenti di cui potrebbero aver bisogno per raggiungere non solo lo

<sup>70</sup> Weaver, G. R., Treviño, L. K. (1994) – Normative and Empirical Business Ethics: Separation, Marriage of Convenience, or Marriage of Necessity? – Business Ethics Quarterly, vol. 4, issue 2, pp. 129-143

scopo della creazione dello *shared value*, ma anche quello ultimo del miglioramento del sistema capitalistico.

### 3.4.2 Il ruolo del *norm-taking framework*

Un *norm-taking framework* ha lo scopo di supportare i manager nella identificazione delle norme legittime ed indicare agli stessi cosa fare una volta trovata una norma applicabile. Tra tutti i *norm-taking framework* esistenti, uno in particolare ha acquisito rilevanza nel tempo guadagnandosi l'apprezzamento degli ambienti accademici, quello dell'*Integrative Social Contracts Theory (ISCT)* di Donaldson e Dunfee (Brenkert, 2009)<sup>71</sup>, utilizzabile anche nel contesto del CSV+.

L'idea dietro l'*ISCT* è che ciascuna comunità economica, grande o piccola che sia, possiede nelle norme sociali ben radicate nella propria cultura, ovvero dei determinati modi di fare o regole non scritte da rispettare e che accomunano tutti i membri di quella comunità. Si parla in questo caso di "*microsocial norms*", le quali vincolano moralmente i membri del gruppo cui esse si riferiscono. A loro volta però, le *microsocial norms* rispettano una condizione, ovvero non contraddicono le cosiddette *hypernorms*, ovvero regole universali che sono condivise da tutte le comunità, le quali sono basate sui principi della convivenza tra gli uomini e sul rispetto dei diritti fondamentali di ciascuno (De los Reyes et al., 2017)<sup>69</sup>. Ciò che devono fare i *manager* è analizzare l'ambiente in cui intendono operare per capire quali sono le *microsocial norms* lì presenti, e di conseguenza agire con azioni di CSV nel rispetto di tali norme, purché esse non siano contrarie alle *hypernorms*; in caso di conflitto tra le due infatti, sarebbero le seconde ad avere la meglio, pena il rischio di una forte perdita di reputazione da parte dell'impresa. L'analisi delle *microsocial norms* riesce a svelare come una situazione inizialmente percepita come *win-lose* oppure *lose-win* possa tramutarsi in realtà in *win-win* se approcciata nel modo giusto. Lì dove i manager si trovino a poter sfruttare una opportunità non vincolata da alcuna regola morale, allora potranno perseguire la creazione di *shared value* senza alcun impedimento, seguendo la metodologia che essi trovano più efficiente ed efficace.

---

<sup>71</sup> Brenkert, G. G. (2009) – ISCT, Hypernorms, and Business: A Reinterpretation – Journal of Business Ethics, vol.88, pp. 645-658

### 3.4.3 Il ruolo del *norm-making framework*

Quando ci sono dei vuoti di regolamentazione, il *norm-taking framework* non permette ai *manager* di definire una strategia di approccio al *social issue*. Più dettagliatamente, ci sono due scenari nei quali si potrebbe riscontrare un vuoto di regolamentazione.

Nel primo, si riscontra una vera e propria mancanza di norme sociali che regolino la situazione d'interesse, mentre nel secondo ci si ritrova davanti ad una o più norme sociali che risultano essere troppo generali e quindi poco specifiche o poco applicabili al *social issue* che si vuole affrontare. Se lo “spazio morale” non coperto da norme sociali è troppo ampio, le imprese devono farsi esse stesse *norm-makers*.

Si tratta, in questo caso, di stabilire delle *precompetitive conditions*, che permettano all'impresa di operare evitando problemi ed imprevisti con il mercato locale ed i consumatori, oltre che con la comunità tutta. In questo senso, sono due le questioni che si pongono davanti all'impresa: *quando* e *come* diventare *norm-makers*. Per comprendere *quando* le aziende dovrebbero farsi portatrici di nuove norme sociali che le permettano di operare nel mercato, è necessario che esse conducano un'analisi delle attuali condizioni competitive per risalire alle regole che governano tali condizioni. Nel momento in cui vengono riscontrati vuoti normativi, oppure le norme presenti sono obsolete (non adatte alla realtà attuale, non più considerate e rispettate dalla comunità) allora arriva il momento per le imprese di intraprendere operazioni di *norm-making*.

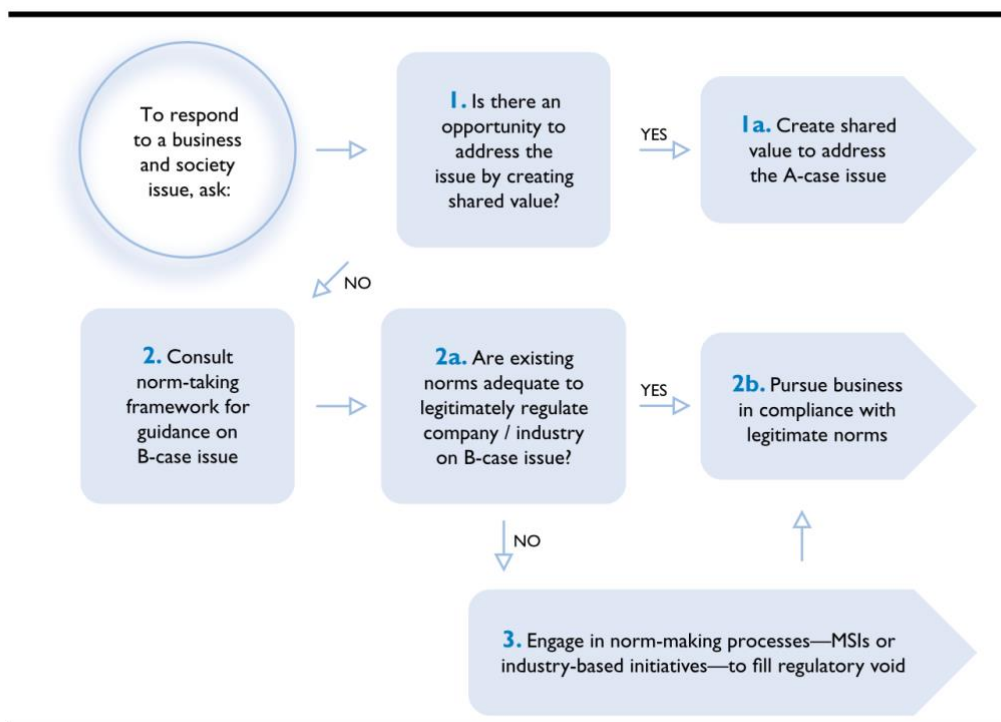
Trattando invece il *come* le aziende possono farsi *norm-maker*, si può far riferimento alla creazione di documenti ad hoc, che siano volti a rappresentare le “regole del gioco” e che stabiliscano le condizioni precompetitive di cui è stato scritto poc'anzi. Le imprese infatti, possono stilare degli schemi di indicazione su come operare in un mercato, delle lettere di intenti condivise e documenti simili tramite le *company associations*, dando vita così a delle nuove norme sociali da seguire. Il processo di *norm-making* inoltre, potrebbe prevedere anche la partecipazione degli *stakeholders* (governi, ONG, associazioni di lavoratori e via discorrendo, trattasi in questo caso di *Multi Stakeholder Initiatives*), fatto che rafforzerebbe ancor di più la legittimità delle nuove norme. Ancora, in alcuni casi il *norm-making process* potrebbe risultare più efficace se portato avanti con una iniziativa *multi-industry*, soprattutto quando la portata della problematica sociale è tale da coinvolgere più settori, oppure quando il *social issue* non può essere affrontato

legittimamente soltanto in una *industry*, poiché il modo in cui esso verrà fronteggiato potrebbe influenzare anche degli altri campi (De los Reyes et al., 2017)<sup>69</sup>.

### 3.5 Considerazioni sui *framework*

Grazie ai due *framework* precedentemente discussi, è possibile mettere in atto i precetti del *Creating Shared Value* così come definiti da Porter e Kramer, integrandoli se necessario con nuovi ed opportuni elementi indicati da De los Reyes e colleghi.

Se infatti, il *framework* di Awale e Rowlinson rappresenta un primo tentativo di concretizzazione del CSV sotto forma di *corporate strategy*, il lavoro successivo di De los Reyes et al. pone rimedio ad alcune mancanze del modello precedente e risulta essere più calzante ed attinente all'operatività quotidiana delle imprese, stabilendo un preciso processo da seguire per intraprendere iniziative di *shared value* a seconda della situazione che ci si trova ad affrontare.



Note: CSV = Creating Shared Value; MSI = multi-stakeholder initiative.

Figura 7: Operatività del CSV+. De los Reyes et al., 2017.



Nonostante gli importanti passi in avanti compiuti, i *framework* oggi esistenti presentano ancora dei punti di debolezza, o quantomeno aspetti che abbisognano di essere approfonditi per essere compresi a pieno.

Un interrogativo potrebbe ad esempio sorgere nel momento in cui l'impresa si trova davanti diversi *social issues* da sfruttare per generare valore condiviso, e deve decidere su cosa puntare e quali obiettivi porsi. Si è già visto come le aziende dovrebbero orientare la propria agenda d'azione verso le opportunità che permettono di arrivare alla creazione di quanto più impatto positivo possibile, ma il processo decisionale dell'impresa può essere influenzato da molteplici variabili che complicano e rendono difficoltoso effettuare una scelta definitiva. A questo proposito, si rende necessario un modello che indichi alle imprese come prendere le proprie decisioni riguardo le iniziative di *shared value* da intraprendere, ordinandole secondo un sistema di priorità. Un modello di questo tipo ad oggi non si ritrova in nessun *framework* per l'implementazione del *Creating Shared Value* nelle organizzazioni. Tuttavia, è possibile rifarsi a modelli già esistenti, ampiamente utilizzati in passato e di indubbia efficacia, che hanno permesso ad individui ed imprese di semplificare il proprio modo di prendere decisioni sia secondo l'ottica del breve termine sia secondo quella del lungo periodo; in particolare, tra questi merita attenzione la matrice di Eisenhower, approfondita in dettaglio nel prossimo paragrafo.

### **3.5.1 La matrice di Eisenhower**

La matrice di Eisenhower, anche nota come matrice delle decisioni, è nata da un'idea del generale e poi Presidente degli Stati Uniti d'America Dwight David Eisenhower, il quale se ne servì durante la seconda guerra mondiale per tener conto delle opzioni strategiche e militari a disposizione e decretare di volta in volta quali decisioni prendere, quali lasciare da parte e quali scartare. La matrice mira ad ordinare le attività basandosi su un sistema di priorità, che ordina il da farsi in quattro quadranti, ciascuno rappresentante di un diverso grado di importanza ed urgenza<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Todoist – The Eisenhower Matrix - <https://todoist.com/it/productivity-methods/eisenhower-matrix>

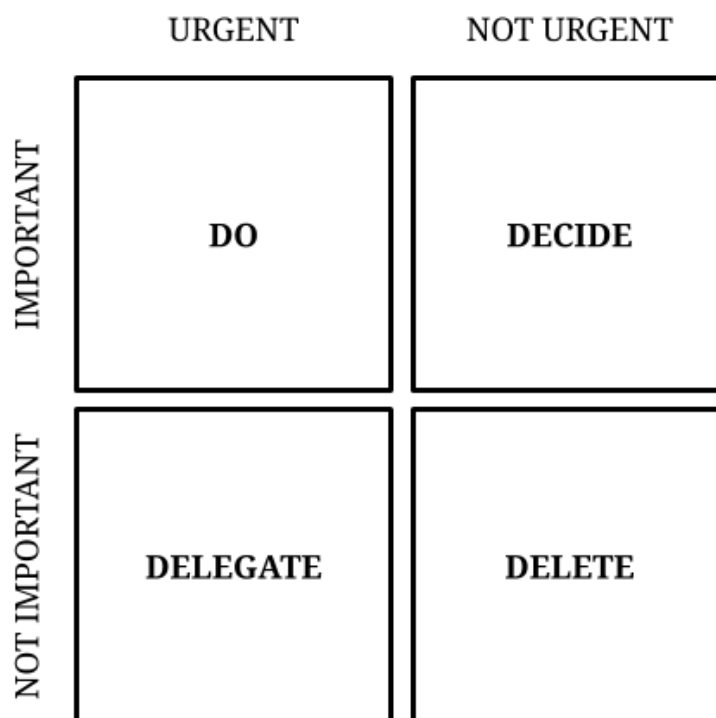


Figura 8: La matrice di Eisenhower, Anne-Laure Le Cunff (Ness Labs), 2022.

Come rappresentato nella Figura 8, la matrice è ordinata secondo due assi: sull'asse verticale, è indicata l'importanza dell'attività, che può essere rispettivamente non importante oppure importante, mentre sull'asse orizzontale viene mostrata l'urgenza o meno dell'attività. Le azioni da intraprendere possono essere quindi ripartite in ciascuno dei quattro quadranti, a seconda delle loro caratteristiche e del soggetto che si serve della matrice. Ad ogni spazio, corrisponderà una certa conseguenza: le attività incluse nel quadrante in alto a sinistra saranno quelle da eseguire seduta stante (*Do*), quelle appartenenti allo spazio in alto a destra saranno azioni da programmare ma da non eseguire nell'immediato (*Decide*, oppure *Schedule it*), le attività nei quadranti in basso invece, sono caratterizzate da un basso livello di importanza, ed a seconda del proprio grado di urgenza saranno da delegare (*Delegate*) oppure da scartare (*Delete*). La matrice di Eisenhower è stata universalmente riconosciuta come uno strumento efficace per orientare le decisioni di individui ed organizzazioni, oltre che un utile strumento per ottimizzare il *time management*<sup>73</sup>. Proprio per queste sue qualità, è possibile immaginare

---

<sup>73</sup> Kirillov, A. V., Tanatova, D. K., Vinichenko, M. V., & Makushkin, S. A. (2015) - Theory and practice of time-management in education - Asian Social Science, vol. 11, issue 19, pp. 193-204.

un'applicazione della matrice alla teoria del *Creating Shared Value* di Porter e Kramer; se infatti, le imprese si trovassero in difficoltà nel decidere quale strada prendere per perseguire gli scopi del CSV, esse potrebbero far ricorso alla matrice di Eisenhower per esaminare le opzioni percorribili nel breve e lungo periodo e quelle che non lo sono.

### **3.5.2 Applicazione della matrice di Eisenhower al CSV: un esempio pratico**

Per dimostrare come la matrice di Eisenhower possa aiutare le aziende che vogliono praticare il CSV si ricorre, per chiarezza e semplicità, ad un esempio pratico. Supponendo di aver a che fare con una compagnia che produce beni alimentari, intenzionata ad intraprendere nuove iniziative di *shared value*, la stessa potrebbe ordinare i *social issues* e le opportunità presenti in ciascuno dei quattro quadranti della matrice, per poi procedere con il prendere una decisione definitiva circa i prossimi passaggi da seguire.

In particolare, nel primo quadrante (attività importanti ed urgenti) verranno inseriti i *social issues* da affrontare immediatamente, perché rappresentano problemi critici per la società ed al tempo ghiotte opportunità di CSV; nel caso dell'azienda che produce prodotti alimentari, essa potrebbe trovarsi davanti a crisi di sicurezza alimentare e scarsa qualità dei prodotti, ovvero faccende che richiedono una risposta tempestiva per proteggere i consumatori e far sì che essi acquisiscano fiducia nei confronti della compagnia.

Nel secondo spazio (attività importanti ma non urgenti) rientrano tutte quelle iniziative strategiche che hanno potenzialità di portare risultati positivi per l'impresa e per la società nel medio e lungo periodo, ma non nel breve. Esse sono quindi attività da tenere in considerazione e quantomeno da programmarsì per il futuro, come ad esempio, sempre in riferimento alla nostra azienda, programmi per ridurre l'impatto ambientale dei propri impianti o di agricoltura sostenibile, oppure ancora programmi di formazione su nuove tecniche di coltivazione.

Il terzo quadrante (attività non importanti ma urgenti) rappresenta quell'insieme di attività che richiedono un'azione rapida ma che non portano un grande impatto sull'operatività dell'impresa e sull'ambiente circostante. Nella matrice di Eisenhower, per le attività comprese in questo spazio viene suggerito di *delegare*; di fatti, le imprese potrebbero sfruttare eventuali *partnership* e competenze esterne per rispondere a problematiche ed opportunità che fanno parte di questo quadrante. Sempre tornando all'azienda di beni alimentari, si ipotizzi che essa riscontri un problema di logistica dei propri impianti, che

rende più difficoltoso il lavoro dei dipendenti ma non impatta sulla qualità dei prodotti, sulla loro distribuzione finale e sulle altre iniziative di *shared value* della stessa impresa; la compagnia potrebbe decidere di ricorrere all'*expertise* di una società di consulenza che sappia indicargli la strada migliore per risolvere il proprio problema, senza impegnare risorse proprie nella risoluzione dello stesso.

Per ultimo, nel quarto quadrante (attività non importanti e non urgenti) vengono inclusi tutti quei progetti e *social issues* di minore importanza e che non rappresentano opportunità di creazione di *shared value* per l'impresa, e che quindi possono essere messi da parte. Un esempio per l'azienda di beni alimentari può essere rappresentato da una campagna pubblicitaria che si rivela essere di poco impatto sulla fiducia dei consumatori e sulla sostenibilità, la quale può essere abbandonata in favore di iniziative più importanti ed urgenti.

Ecco quindi che tramite la matrice di Eisenhower le aziende possono prendere decisioni in modo cosciente e preciso, ordinandole ed analizzando i loro pro e contro. In questo modo, il processo decisionale dell'impresa diventa più semplice, rapido e schematico, e permette di definire sia dei *short term* che dei *long term goals* da raggiungere.

### **3.5.3 L'evoluzione della matrice di Eisenhower: il diagramma Sung**

La matrice di Eisenhower, come già spiegato, è nata quasi settanta anni fa, e nel corso dei decenni è stata oggetto di rivisitazioni ed aggiornamenti. Tra tutti, spicca l'evoluzione proposta da Sung et al. (Sung et al., 2020)<sup>74</sup>, che aggiungono alla matrice classica una terza dimensione, quella del *Fit*, facendola diventare un diagramma di Eulero Venn<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Sung, E. C., Oster, T., Millman, D. L., Fasy, B. T., Burgess, M., Bratterud, H. (2020) – The Sung diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix – in Diagrammatic Representation and Inference, Springer International Publishing

<sup>75</sup> Diagramma di Eulero Venn: rappresentazione grafiche mostra tutte le possibili relazioni logiche tra una collezione di insiemi differenti.

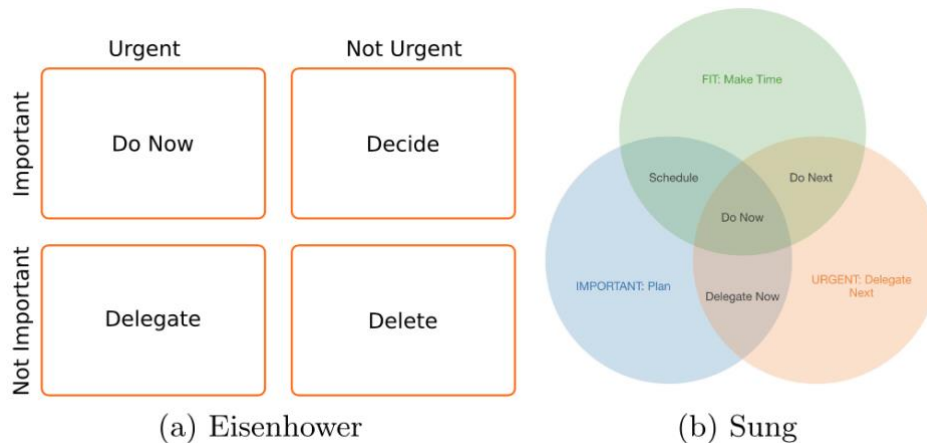


Figura 9: Confronto tra matrice di Eisenhower e diagramma di Sung. Sung et al., 2020.

Di fatti, Sung et al. considerano la matrice di Eisenhower incompiuta, in quanto non tiene conto di un elemento importante nel processo decisionale di un individuo o di una organizzazione, ovvero quanto tale individuo oppure organizzazione sia effettivamente *adatto* (*Fit*) per eseguire una determinata attività. Con questa nuova impostazione, il modello di Sung rende il processo decisionale ancor più preciso ed omnicomprensivo. Come osservabile nella Figura 9, quei *task* che risultano essere *fit*, importanti ed urgenti dovranno essere eseguiti subito (*Do now*), quelli importanti ed urgenti, ma non *fit* saranno oggetto di delega (*Delegate now*), mentre le attività importanti e *fit*, ma non urgenti, dovranno essere programmate per il futuro (*Schedule*) ed infine ciò che risulta essere urgente e *fit*, ma non importante, sarà eseguito subito dopo (*Do next*) le attività dell'area *Do now*. Anche il diagramma di Sung, come lo è la matrice di Eisenhower, può essere utilizzato dalle compagnie per valutare nuove iniziative di *shared value*, e può aiutare le stesse a comprendere più approfonditamente quali attività possono condurre da sole e per quali invece è richiesto l'utilizzo di competenze e servizi esterni, nell'ottica di mantenere processi efficaci e minimizzare lo spreco e l'utilizzo non adeguato di determinate risorse, le quali potrebbero essere impiegate altrove.

### 3.5.4 Il Creating Shared Value nella pratica

Le evidenze sin qui riscontrate, i *framework* individuati, la risposta di Porter e Kramer ai propri critici, sembrano evidenziare come la teoria del *Creating Shared Value* sia concretamente utilizzabile dalle imprese ed integrabile nella propria *corporate strategy*. Nonostante alcuni aspetti della teoria sono tutt'oggi oggetto di studio, e perciò in continua

evoluzione, i notevoli passi in avanti condotti dal 2011 ad oggi hanno portato all'elaborazione di modelli applicabili alle maggior parte delle aziende, per il raggiungimento degli scopi del CSV. Di fatti, sono già molte le compagnie che si sono cimentate nel far propria la teoria di Porter e Kramer, tra cui Intel<sup>76</sup>, Coca Cola<sup>77</sup> e Maersk<sup>78</sup>, le quali hanno ottenuto risultati degni di nota sia sotto il profilo economico e del profitto che quello riguardante l'impatto sociale e la reputazione acquisita presso il pubblico. In futuro, date anche le pressioni di governi ed ONG, nonché la crescente preoccupazione presso l'opinione pubblica nei confronti di alcune tematiche, quali quelle del cambiamento climatico e della sostenibilità ambiente, è probabile che sempre più aziende, prendendo esempio da quelle di maggiori dimensioni, adottino iniziative di *shared value*, consolidando l'applicabilità pratica di *framework* già sfruttati oggi. In particolare, vi sono una molteplicità di fattori, sia interni che esterni, che influenzano l'adozione di una strategia CSV da parte delle organizzazioni.

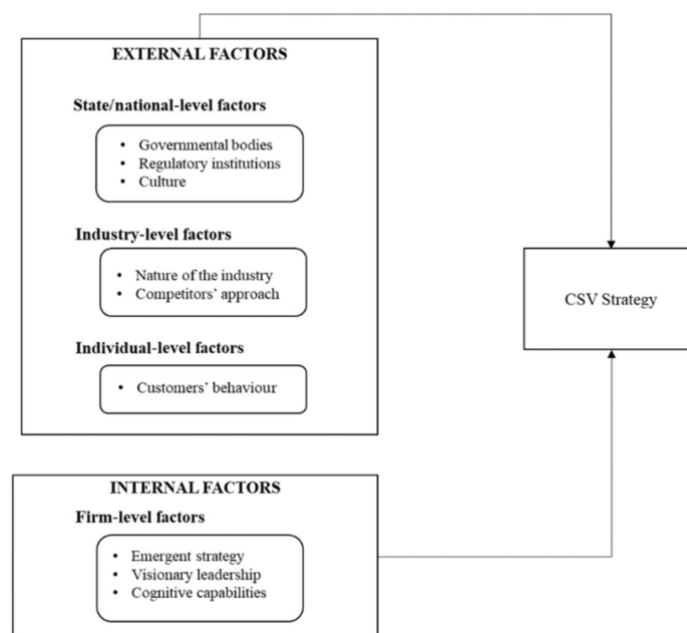


Figura 10: Fattori interni ed esterni che influenzano la strategia CSV, Menghwar e Daood, 2021.

<sup>76</sup> Intel Employee Service Corps (2017) – Creating Shared Value In Emerging Markets Through High Impact Volunteering - <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/case-studies/high-impact-volunteers-case-study.pdf>

<sup>77</sup> Perez, B. (2015) - The power of sustainability to create shared value: Coca-Cola demonstrates that doing good is good for business - 4, vol. 3, issue 4, pp. 310-315.

<sup>78</sup> Vallentin, S. (2015) - Maersk Drilling in Angola – Copenhagen Business School

Come riportato nella Figura 10, tra i fattori esterni vengono annoverati elementi di livello *macro*, ovvero riferiti al contesto nazionale dell'impresa, *meso*, connessi all'*industry* di riferimento, e *micro*, cioè di livello individuale. I fattori interni invece, sono collegati alle caratteristiche stesse dell'azienda, e si distinguono in *emergent strategy*, *visionary leadership* e *cognitive capabilities*.

Sarà interesse delle aziende muovere le proprie attività secondo una nuova visione, ovvero quella del coniugare risultati economici per sé ed obiettivi sociali per la comunità; il rischio altrimenti, sarà quello di incorrere in condotte scorrette, perdite di reputazione, mancata sostenibilità del proprio modello di *business*, tutti fattori in grado di generare un danno significativo per l'intera compagnia.

In sintesi, per rispondere alla seguente domanda di ricerca “la teoria del CSV è da ritenersi valida ed applicabile nella pratica? Se sì, con quali modalità?”, si può affermare che il *Creating Shared Value*, ad oggi, rappresenta una teoria dell'agire aziendale valida e concretamente applicabile da parte delle imprese, che possono usufruire dei *framework* sviluppati per metterne in pratica i principi, adattandoli alle proprie esigenze e modalità operative, tenendo anche conto dei fattori esterni ed interni che possono influenzare i futuri piani strategici.

## CAPITOLO 4

### 4. IL CASO NESTLÉ

#### 4.1 Nestlé e l'applicazione del *Creating Shared Value*

Come già discusso tra le pagine di questo lavoro accademico, la teoria del *Creating Shared Value* è stata creata da Porter e Kramer ai fini di una sua concreta applicazione da parte delle imprese, che ne dovrebbero far propri i principi fondanti per poi integrarli nella *corporate and business strategy* (Porter e Kramer, 2011)<sup>4</sup>. Il CSV, che da subito ha indotto una certa curiosità nel mondo delle grandi *corporations*, è diventato effettivamente per molte di queste il fulcro su cui sono state costruite strategie per il raggiungimento di obiettivi futuri, di livello sia sociale che economico. Nel capitolo precedente, sono state indicate alcune compagnie che hanno deciso di intraprendere iniziative di CSV e che continueranno a farlo in futuro (Intel, Coca Cola, Maersk). Di altre, viene data evidenza in diversi *paper* ed articoli accademici, a partire da quelli a firma di Porter e Kramer, come avviene, ad esempio, in *Measuring Shared Value* (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup>, dove i casi di Novo Nordisk ed InterContinental Hotels Group vengono utilizzati come prova della concreta possibilità di utilizzo dei precetti del *Creating Shared Value* e della loro efficacia.

Tra tutte le aziende che hanno deciso di adottare la visione del CSV, si distingue Nestlé<sup>79</sup>, abbreviazione di Société des Produits Nestlé, colosso mondiale del settore alimentare con sede a Vevey, in Svizzera ed ormai operante pressoché tutto il mondo. Nestlé è stata, ed è attualmente, una delle compagnie che più ha sposato la teoria del *Creating Shared Value* in tutti i suoi aspetti, condividendone spirito, contenuto e finalità, ed implementandone i principi nella propria strategia attuale e futura ed è per tal motivo oggetto del caso studio che conclude questo elaborato di tesi

##### 4.1.1 Perché Nestlé ha deciso di adottare il CSV?

Nestlé nasce nel 1866, quando viene fondata la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, sua “antenata”, la quale si fonderà nel 1905 con la compagnia di Henri Nestlé,

---

<sup>79</sup> Nestlé - <https://www.nestle.com>



specializzata nella produzione di alimenti per neonati e bambini, dando vita al Nestlé Group. La nuova società conoscerà un forte periodo di sviluppo durante la *Belle Époque*, periodo nel quale inizia a vendere, oltre che nel continente europeo, anche in Africa, Asia, Sud America ed Australia. Di lì a qualche anno, il numero di fabbriche di Nestlé passerà da venti a quaranta, e la gamma di prodotti offerta verrà ampliata con l'introduzione del *Nescafé*. La crisi di Wall Street del 1929 impattò notevolmente sulle finanze dell'azienda, che comunque riuscì a recuperare il terreno perduto ed a sopportare gli effetti della seconda guerra mondiale sul commercio globale, per poi riprendere il suo sviluppo alla fine di questa. Proprio nel dopoguerra, Nestlé, trainata dal *boom economico*, cominciò una nuova fase di crescita, che portò la compagnia ad assumere la conformazione odierna<sup>80</sup>.

La storia di Nestlé, per quanto colma di successi ed obiettivi raggiunti, è stata anche costellata di alcune accuse e scandali che ne hanno danneggiato l'immagine e la reputazione, tra cui l'aver trafficato essere umani, aver utilizzato illegalmente risorse idriche, essersi servita di lavoro minorile ed aver applicato pratiche di *price-fixing*<sup>81</sup> illecite nei confronti dei propri consumatori (Sharipova e Zaynutdinova, 2021)<sup>82</sup>. In particolare, vi sono stati tre momenti nella storia recente di Nestlé che ne hanno fortemente condizionato la reputazione verso il pubblico: il primo è stato nel 1986, quando Nestlé è stata coinvolta in una disputa con il governo etiopie legata all'acquisto di una compagnia operante in loco e precedentemente sotto il controllo governativo, disputa che ha portato la società svizzera a richiedere un pagamento di sei milioni di dollari da parte dei governanti locale, che ne avevano invece offerti un quarto; Nestlé ricevette molteplici appelli e lettere dai consumatori in cui le veniva richiesto di ritirare la propria pretesa, dato che sei milioni di dollari appariva essere una cifra esorbitante, equivalente alla spesa prevista per garantire ad oltre 750.000 bambini etiopi dei farmaci antivirali. Nonostante questo, Nestlé decise di mantenere il pugno duro, dichiarando che avrebbe poi investito quell'ammontare in progetti futuri in Etiopia (Sharipova e Zaynutdinova, 2021)<sup>82</sup>. Il secondo momento critico risale al 2010, quando un articolo pubblicato sulla

---

<sup>80</sup> Nestlé – Our history: Travel through our history timeline - <https://www.nestle.com/about/history/nestle-company-history>

<sup>81</sup> Price fixing: accordo tra aziende concorrenti per alzare, abbassare, mantenere o stabilizzare il prezzo di un prodotto in maniera coordinata

<sup>82</sup> Sharipova, U.A., Zaynutdinova, N.N. (2021) - Nestle scandals, negative impact of conflicts to brand prestige - *Academicia Globe: Inderscience Research*, vol. 2, issue 6, pp. 376-379

rivista *The Guardian*<sup>83</sup> ha riportato accuse provenienti dai lavoratori delle piantagioni di cacao in Costa d'Avorio, aventi per oggetto lo sfruttamento di bambini nelle stesse piantagioni da parte di alcuni grandi gruppi che si occupano della produzione di cioccolato, tra cui Nestlé. Gli stessi fatti sono poi stati provati nel documentario “*The Dark Side of Chocolate*” filmato lo stesso anno, che ha riportato come in Costa d'Avorio lavorassero anche bambini tra i dodici ed i quindici anni di età, alcuni dei quali fatti provenire forzatamente da zone vicine. In seguito, una causa legale è stata intentata dall'*International Labor Rights Fund* nei confronti Nestlé, nel tentativo di far luce sulla vicenda. Per ultimo, nel 2013 il *Competition Bureau* canadese ha raccolto prove contro Nestlé, Hershey e Mars per aver concordato delle strategie di *price-fixing* a danno dei consumatori. Le stesse aziende sono state vittime di una *class-action*<sup>84</sup> che le ha costrette ad un risarcimento totale di nove milioni di dollari, mentre l'amministratore delegato ed il presidente di Nestlé Canada sono stati entrambi accusati di reati penali (Sharipova e Zaynutdinova, 2021)<sup>82</sup>.

Le vicende, giudiziarie e di cronaca, in cui Nestlé è stata coinvolta, ne hanno eroso i profitti e la reputazione in tutto il mondo, costituendo un problema non da poco per l'intera azienda. La società svizzera, nel tentativo di redimersi dagli errori commessi, si è interessata fin da subito alla teoria del *Creating Shared Value* di Porter e Kramer, incorporando i suoi dettami nel proprio modo d'agire e cambiando visione riguardo la definizione di strategie ed obiettivi futuri. Dal 2006, anno in cui per la prima volta Porter e Kramer hanno parlato di *shared value* (Porter e Kramer, 2006)<sup>3</sup>, Nestlé ha cominciato a seguire le indicazioni dei due accademici, tradotte poi in azione dall'allora amministratore delegato Peter Brabeck-Letmathe, per poi arrivare, dal 2011, alla pubblicazione del primo *Creating Shared Value Report*<sup>85</sup>, documento nel quale l'azienda ha racchiuso e sintetizzato tutte le attività intraprese, i risultati raggiunti e quelli da raggiungere per il futuro. La pubblicazione del report si ripete ogni due anni, e l'ultima

---

<sup>83</sup> The Guardian – Mars, Nestlé and Hershey to face child slavery lawsuits in US - <https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/12/mars-nestle-and-hershey-to-face-landmark-child-slavery-lawsuit-in-us>

<sup>84</sup> Class-action: azione legale collettiva intrapresa da singoli gruppi di consumatori, vittime di raggiri, soprusi, disservizi, ecc., al fine di ottenere un risarcimento per i danni morali e materiali subiti da parte delle imprese o delle società responsabili

<sup>85</sup> Nestlé Creating Shared Value Report (2011)

edizione risale al 2021; accanto al report, Nestlé ha dedicato una sezione apposita del proprio sito web al *Creating Shared Value* ed alle iniziative collegate<sup>86</sup>.

Grazie al proprio impegno, Nestlé è diventata oggi una delle compagnie esempio nel campo della sostenibilità economica, ambientale e sociale, ed è costante oggetto di studio da parte di università ed esperti del settore. Gli stessi Porter e Kramer, espongono molteplici volte nei propri articoli (Porter e Kramer, 2011, 2013)<sup>4,13</sup> la società svizzera come un modello da seguire, analizzando le sue iniziative sia singolarmente sia collettivamente nell’ottica della più vasta *corporate strategy* dell’intera compagnia.

#### 4.1.2 La struttura di governance di Nestlé

Per comprendere al meglio come Nestlé abbia integrato il *Creating Shared Value* all’interno della propria struttura aziendale, è necessario indicare come sia organizzata la *governance* all’interno della società.



Figura 11: Il sistema di *governance* di Nestlé. Nestlé, 2021.

Come osservabile dalla Figura 10, all’apice della struttura di governance di Nestlé vi sono il *Board of Directors* ed il *Sustainability Committee*. Il *Board of Directors* supervisiona il modo in cui la compagnia viene guidata, ed è stato recentemente allargato ad undici nuovi componenti indipendenti, esperti del settore *food and beverage* e del tema della sostenibilità in ambito aziendale<sup>87</sup>. Inoltre, insieme al presidente, all’amministratore delegato ed all’*Executive Board*, si occupa di tenere sotto controllo la strategia *CSV* ed il

<sup>86</sup> Nestlé – Sustainability at Nestlé - <https://www.nestle.com/sustainability>

<sup>87</sup> Nestlé – Creating Shared Value and Sustainability Report (2021)

programma d'azione della compagnia. L'*Executive Board*, gerarchicamente sottostante al *Board of Directors*, è invece incaricato di designare la *corporate strategy* del gruppo definendo le attività di *shared value* cui l'azienda deve puntare nei prossimi anni. Dal 2021, l'*Executive Board* è tenuto ad utilizzare e considerare alcuni indicatori *ESG*<sup>88</sup> durante il proprio processo decisionale<sup>87</sup>. Nello stesso anno, il *Board of Directors* ha dato vita al *Sustainability Committee*, organo interno allo stesso *Board* e di quattro componenti, deputato alla *review* dei piani futuri di Nestlé riguardanti la sostenibilità e le strategie a lungo termine per la creazione di valore condiviso. Nello specifico, il *Sustainability Committee* controlla i piani d'azione di Nestlé aventi per oggetto il cambiamento climatico, l'utilizzo di plastiche ed il *packaging* dei prodotti, l'utilizzo responsabile dell'acqua e delle materie prime, assicurandosi al tempo stesso che l'azienda affronti correttamente i temi dell'inclusione, della diversità e che garantisca a tutti gli impiegati degli standard di salute e di vita dignitosi<sup>87</sup>.

Al di sotto dell'*Executive Board* vi è poi l'*ESG and Sustainability Council*, guidato dal *Group's Executive Vice President (EVP), Head of Strategic Business Units and Marketing and Sales*, che si occupa di fornire raccomandazioni, indicazioni e supporto tecnico all'*Executive Board* nella definizione delle iniziative future di sostenibilità della compagnia. Seppur non riportato nell'organigramma in Figura 10, al livello gerarchicamente successivo a quello dell'*ESG and Sustainability Council* è stata introdotta la *ESG Strategy and Deployment Unit*, che si occupa di implementare e far funzionare le strategie a livello operativo, e riporta informazioni utili all'*EVP*.

Di fatti, nel momento in cui deve essere elaborata una nuova strategia per generare valore condiviso, all'interno di Nestlé si agisce in questo modo: osservando la situazione d'interesse e sulla scorta delle esperienze passate, la *ESG Strategy and Deployment Unit* fornisce informazioni all'*EVP*, che a sua volta le rende note all'*ESG and Sustainability Council*, il quale elabora tali informazioni realizzando delle *guidelines* per orientare le scelte dell'*Executive Board*, che si occuperà, tenendo conto di quanto pervenuto, di realizzare il piano di *corporate strategy* del gruppo. L'operato e gli *output* prodotti dell'*Executive Board* sono supervisionati dal *Board of Directors* e, con riferimento specifico alle tematiche della sostenibilità, dal *Sustainability Committee*.

---

<sup>88</sup> ESG: acronimo di Environmental (ambientale), Social (sociale) e Governance.

Infine, alla struttura di *governance* di Nestlé si accompagna il *Creating Shared Value Council*, un consiglio consulenziale formato da membri esterni all'azienda, esperti nei campi della nutrizione, utilizzo delle fonti idriche, sviluppo rurale, *business strategy* e *corporate responsibility*, che aiuta Nestlé nella definizione degli obiettivi sociali ed ambientali da raggiungere per garantire la sostenibilità di lungo termine della compagnia. Inoltre, tra i membri del consiglio, è interessante notare come figurino anche Mark R. Kramer<sup>89</sup>.

#### **4.1.3 Risk Management e stakeholder engagement in Nestlé**

Come elementi fondanti dell'operare di Nestlé si ritrovano anche il sistema di *Risk Management* ed il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Riguardo il primo, ogni due anni Nestlé conduce con l'ausilio di terze parti, un *materiality assesment* volto ad identificare i fattori di rischio e di maggiore impatto sull'attività aziendale, gli *stakeholder*, l'ambiente e la società. In questo modo vengono individuati tutti i *sustainability issues* che circondano l'azienda, ovvero tutte quelle aree verso cui Nestlé dovrebbe rivolgere la propria attenzione e che rappresentano opportunità per la creazione di valore condiviso. Gli *issues* vengono poi raccolti in una matrice, che connette l'importanza dell'*issue* per gli *stakeholder* e l'impatto che esso ha sul *business* di Nestlé.

---

<sup>89</sup> Nestlé – Sustainability Governance - <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/governance>

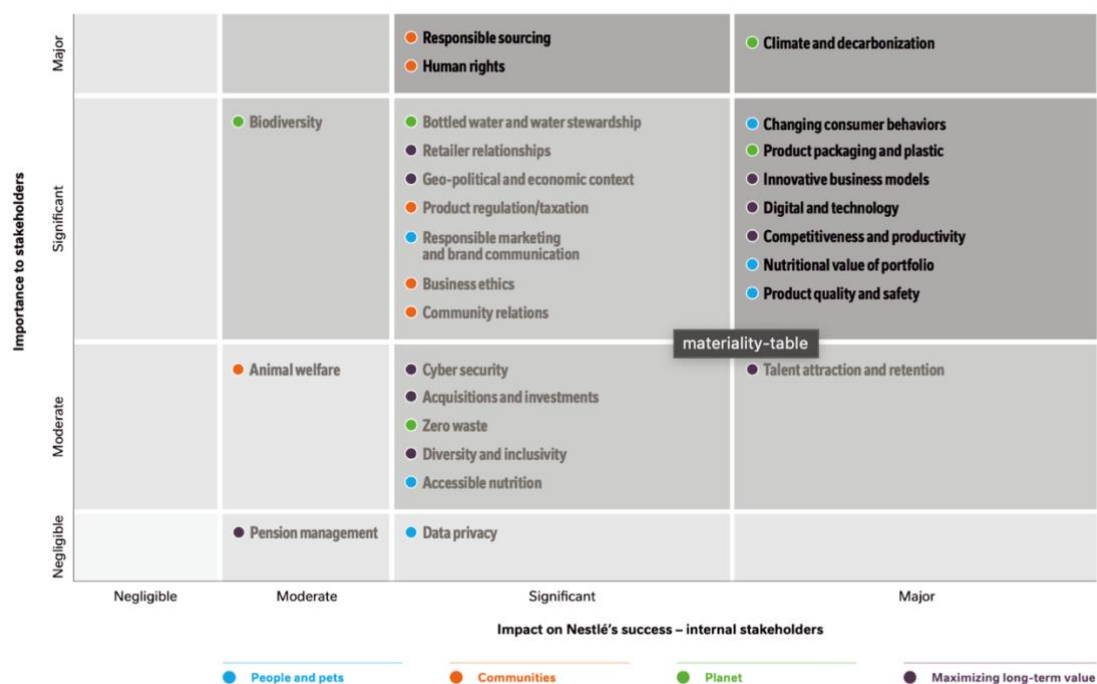


Figura 12: *Materiality matrix* di Nestlé. Nestlé, 2023.

In base alla posizione incrociata nella matrice, ogni *issue* presenterà un certo livello di priorità, che determinerà quindi quale posto esso dovrebbe occupare nell'agenda d'azione della compagnia. In questo modo, Nestlé cerca di approcciare la sostenibilità in maniera olistica e con una visione a trecentosessanta gradi, che tiene conto non soltanto dei bisogni dell'azienda, ma anche di quelli dei propri *stakeholder*<sup>90</sup>.

Per quanto riguarda invece lo *stakeholder engagement*, si è già visto come Nestlé abbia un *Creating Shared Value Council*, che ha funzione di *advisoring* e che è composto da membri esterni alla compagine aziendale; oltre a ciò, Nestlé collabora con i propri *stakeholder* tramite l'organizzazione annuale di incontri e tavoli di confronto, tra cui rientrano le *Chairman's Rountables*, organizzate in Svizzera, Germania, Francia, Regno Unito, Medio Oriente, Asia e Nord America, tramite le quali l'azienda raccoglie opinioni e capta il *sentiment* di tutti partecipanti, tra i quali rientrano, naturalmente, anche numerosi *stakeholder* (ONG, associazioni di consumatori, organizzazioni della società civile)<sup>87</sup>. Nel corso del 2021 inoltre, Nestlé ha preso parte allo *UN Food Systems Summit*

<sup>90</sup> Nestlé – Materiality: identifying key sustainability issues - <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/materiality>

nel mese di settembre, il quale ha rappresentato la prima grande occasione di confronto tra l'azienda e gli *stakeholder* in seguito all'avvento della pandemia da COVID-19, e che ha avuto per oggetto l'importanza dell'agricoltura rigenerativa, le strategie per rendere gli alimenti cardine di una dieta equilibrata più accessibili e le innovazioni future dei sistemi di produzione degli alimenti<sup>91</sup>. Sono seguiti poi i *Key Opinion Leader Labs, meeting* che hanno visto rappresentati della compagnia ed esperti di sostenibilità discutere riguardo tematiche di attualità, e che hanno contribuito a rafforzare il legame tra Nestlé ed i propri *stakeholder*<sup>87</sup>.

## **4.2 Le iniziative di *shared value* intraprese ed i risultati raggiunti**

Le attività di *shared value* di Nestlé, come riportato nel *Creating Shared Value Report* del 2021<sup>85</sup>, si suddividono per aree tematiche: *Diets*, *Natural resources*, *Communities* ed *Operating responsibly*. Nei prossimi sottoparagrafi, verranno analizzate le iniziative intraprese in ciascuno di questi campi, l'approccio adottato ed i risultati conseguiti.

### **4.2.1 *Diets***

Con il termine *Diets* Nestlé si riferisce a tutto ciò che ha a che fare con la produzione dei propri alimenti, ed all'approccio che l'azienda sta adottando per permettere che i prodotti offerti siano sempre più salutari e senza additivi chimici. In particolare, Nestlé sta sviluppando dei sistemi di trasformazione delle materie prime e di produzione che aiutino l'ambiente ad "autorigenerarsi", in modo da ridurre l'impatto negativo che l'attività aziendale provoca sul suolo e sugli ecosistemi vicini ai propri impianti<sup>92</sup>. Allo stesso tempo, la compagnia sta cercando di rendere i prodotti offerti più accessibili ed economici in quelle zone del mondo che hanno più sofferto la pandemia da COVID-19, ovvero parte dell'Asia e del Medio Oriente e la maggioranza degli Stati africani<sup>93</sup>.

Negli ultimi anni, la compagnia ha sempre più fatto proprio un nuovo approccio scientifico alla nutrizione, basato su alcuni pilastri: offrire prodotti contenenti una

---

<sup>91</sup> Food Systems Summit 2021 Dialogues (2021) – How to make nutritious diets more affordable, accessible and adequate? - <https://summitdialogues.org/dialogue/43676/official-feedback-43676-en.pdf?t=1637841315>

<sup>92</sup> Lombard Odier – The CLIC Chronicles: How global food giant Nestlé is putting regenerative agriculture at the heart of sustainable food - <https://www.lombardodier.com/contents/corporate-news/responsible-capital/2022/december/the-clic-chronicles-how-global-f.html>

<sup>93</sup> Nestlé – Nestlé to expand affordable nutrition portfolio in Southeast Africa - <https://www.nestle.com/aboutus/research-development/news/nestle-affordable-nutrition-portfolio-southeast-africa>

maggior quantità di nutrienti necessari per una buona dieta, come le vitamine essenziali; rendere i prodotti più economici per il consumatore finale; cimentarsi nella realizzazione di nuovi alimenti *plant-based*<sup>94</sup>; investire sulla produzione di integratori tramite il dipartimento *Nestlé Health Science*. L'impegno assunto dalla società svizzera le ha permesso di raggiungere il primo posto nella classifica del 2021 *dell'Access to Nutrition Initiative Global Index*<sup>95</sup>, il quale raccoglie ogni anno le venticinque compagnie di *food and beverage* più grandi al mondo, realizzando il *ranking* sulla base della sostenibilità delle loro attività e prodotti e dei risultati raggiunti.

Nel concreto, Nestlé ha rimosso dai propri alimenti l'equivalente di circa 99.000 tonnellate di zucchero tra il 2014 ed il 2020, e tra il 2020 ed il 2021 la quota di saccarosio per prodotto si è ulteriormente ridotta dello 0,6%. Oltre a questo, l'azienda sta implementando i propri prodotti il cosiddetto *GRAINSMART Balance*<sup>96</sup>, ovvero un rapporto fisso tra la quantità di carboidrati, fibre e zuccheri in ogni alimento e pari a 10:1:2, sviluppato dal dipartimento *Research & Development (R&D)* di Nestlé ed esperti provenienti dalla *Tufts University* di Boston, la *National University of Singapore* ed il *Nutrition Research Australia*, con l'obiettivo di far raggiungere ai prodotti della compagnia gli standard nutrizionali più alti, come ad esempio il *Nutri-score*<sup>97</sup> A nell'Unione Europea, e di aumentare la quota di micro-nutrienti presenti in ogni porzione.

---

<sup>94</sup> Plant-based: alimenti a base di piante e vegetali, ideati per il pubblico di consumatori vegetariani e vegani.

<sup>95</sup> Access to Nutrition Initiative – Global Index 2021 - <https://accesstonutrition.org/index/global-index-2021/>

<sup>96</sup> Nestlé – Nestlé applies new science-based nutritional concept for porridge products - <https://www.nestle.com/aboutus/research-development/news/new-science-based-nutritional-concept-porridge-products>

<sup>97</sup> Nutri-score: sistema di etichettatura nutrizionale che mostra l'equilibrio della composizione di un prodotto in base ai macro e micro-nutrienti in esso contenuti



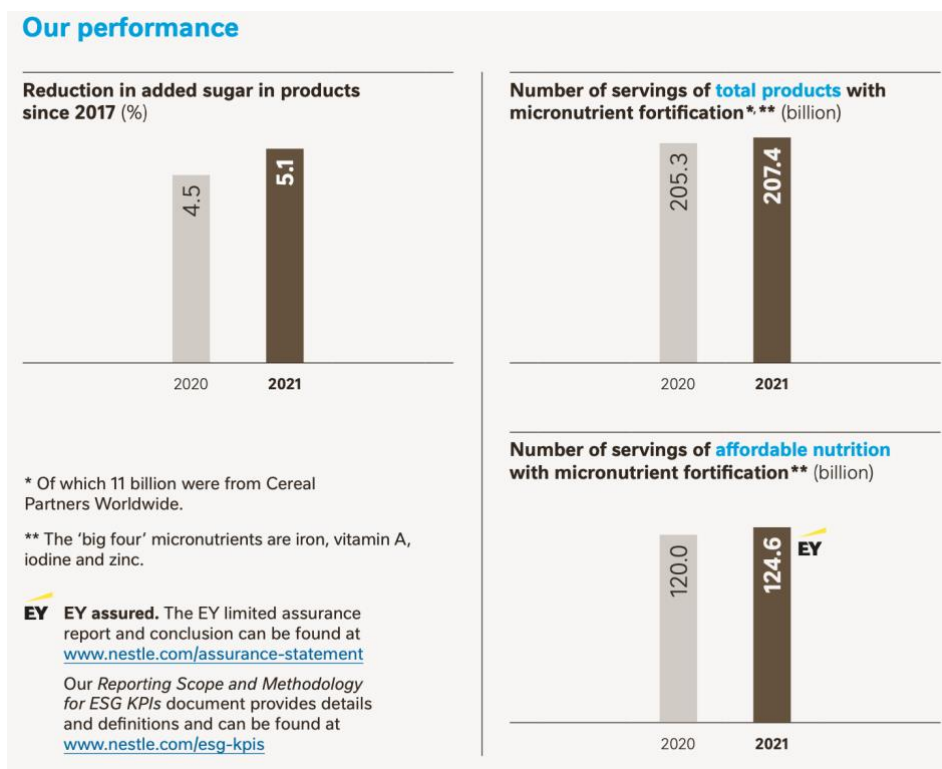


Figura 13: *Performance* del sistema di produzione di Nestlé. Nestlé, 2021.

La Figura 12 riassume le *performance* di Nestlé con riguardo al proprio sistema di produzione e ciò che contenuto nei prodotti offerti alla clientela, con dati validati dalla società di consulenza *Ernst & Young*. Oltre alla produzione di alimenti, come già accennato, Nestlé, tramite il *Nestlé Health and Science*, si sta anche cimentando nella realizzazione di integratori, supplementi alla nutrizione, nonché di soluzioni innovative in campo medico. Nel 2021, l'azienda ha intrapreso un'iniziativa di prevenzione del diabete in Malesia<sup>98</sup> tramite la fornitura al pubblico di uno specifico supplemento sviluppato dalla società svizzera, denominato *Nutren GlucoSmart*, al fine di ridurre il rischio per parte della popolazione malese sensibile di sviluppare il diabete di tipo 2 e patologie cardiovascolari. Nello stesso anno, l'azienda ha acquisito *Nuun*<sup>99</sup>, impresa specializzata nella produzione di integratori per l'idratazione degli atleti sportivi, sotto forma di pastiglie effervescenti contenenti sali minerali e vitamine che rinforzano il

<sup>98</sup> NutraIngredients Asia – Nestlé Malaysia launches pre-diabetes risk assessment website with new glucose control supplement - <https://www.nutraingredients-asia.com/Article/2022/01/20/Nestle-Malaysia-launches-pre-diabetes-risk-assessment-website-with-new-glucose-control-supplement>

<sup>99</sup> Nestlé Health Science – Nuun officially part of Nestlé Health Science - <https://www.nestlehealthscience.com/newsroom/press-releases/nuun-officially-nhs>

sistema immunitario e facilitano il recupero dell'energia in seguito agli sforzi fisici. Contemporaneamente, *Nestlé Health Science* ha lanciato *SimpLink*<sup>87</sup>, un nuovo sistema per rendere l'esecuzione di flebo a pazienti bisognosi più semplice ed igienica, evitando possibili contaminazioni e velocizzando tutto il processo.

Nestlé, inoltre, al fine di aumentare la consapevolezza presso il pubblico, intraprende attività di informazione tramite la condivisione di informazioni, iniziative di marketing responsabile ed il programma *Nestlé for Healthier Kids (N4HK)*<sup>100</sup>, volto ad educare i bambini tra i tre ed i dodici anni di età ad uno stile di vita sano ed equilibrato, fondato su quattro pilastri: più frutta e vegetali, più acqua, più attività fisica e porzioni adeguate all'età del bambino. Per promuovere il *N4HK*, Nestlé collabora con media ed *influencers*, con il fine ultimo di rispondere ai bisogni nutrizionali dei bambini e delle loro famiglie tramite l'educazione alimentare.

#### 4.2.2 *Natural resources*

Il secondo ambito su cui Nestlé agisce nell'ottica di creare *shared value* è l'utilizzo ed il trattamento delle risorse naturali. In particolare, l'obiettivo di Nestlé non è soltanto non danneggiare l'ambiente, ma proteggerlo e rinnovarlo, permettendo alle risorse naturali impiegate di riformarsi e ristabilirsi con il tempo. Con riguardo specifico all'impatto climatico delle attività di Nestlé, la compagnia sta man mano riducendo le proprie emissioni di anidride carbonica con l'obiettivo ultimo di arrivare, in un ragionevole lasso di tempo, a rendere le proprie attività ad impatto zero. Proprio il clima inoltre, è stato inserito dalla compagnia come una delle aree verso cui la *ESG Strategy and Deployment Unit* deve maggiormente rivolgere la propria attenzione<sup>87</sup>.

Un'analisi condotta nel 2018<sup>101</sup> ha posto in evidenza come il 95% delle emissioni di gas serra di Nestlé provenga da attività appartenenti alla propria *supply chain* e solo il 5% scaturisce direttamente dalle attività della compagnia. Per porre rimedio a questa situazione, Nestlé ha deciso di implementare due iniziative che riguardano direttamente

---

<sup>100</sup> Nestlé – Nestlé for Healthier Kids - <https://www.nestle.com/sustainability/nutrition-health/healthy-kids>

<sup>101</sup> Nestlé – Climate Change 2018 - <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/creating-shared-value/cdp-nestle-climate-change-2018.pdf>

la propria catena di approvvigionamento: *Forest Positive*<sup>102</sup> e *Regenerative Agriculture*<sup>103</sup>.

Per quanto riguarda la prima, essa punta a far cessare il fenomeno della deforestazione nei luoghi dove vengono ricavate alcune tra le principali materie prime utilizzate da Nestlé, tramite il supporto ad agricoltori e fornitori e piantando 20 milioni di alberi all'anno fino al 2030, spingendo contemporaneamente affinché entro il 2025 tutti gli impianti di Nestlé siano alimentati da elettricità 100% rinnovabile. In questo modo, si vogliono rendere la totalità delle materie prime di Nestlé a zero rischio deforestazione.

La seconda iniziativa invece, si riferisce all'impegno della società svizzera di supportare i *suppliers* nell'attività di mantenere un alto livello di salute e fertilità del suolo utilizzato per le coltivazioni, e di preservazione delle risorse idriche e della biodiversità. Per raggiungere questo scopo, Nestlé sta attualmente impiegando sul campo più di cinquecento esperti di settore che assistono gli agricoltori nel quotidiano, insegnando loro nuove ed innovative tecniche di coltivazione a ridotto impatto ambientale. La compagnia mira ad investire 1.2 miliardi di franchi svizzeri nel progetto *Regenerative Agriculture* entro il 2025, ed a far sì che per lo stesso anno il 20% degli ingredienti più importanti dei propri prodotti provenga da coltivazioni rinnovabili e sostenibili.

Oltre al clima, Nestlé ha posto in essere anche delle iniziative ad hoc per quanto riguarda l'acqua, che nei processi della compagnia ricopre un ruolo essenziale, in quanto la stessa, oltre ad impiegarla nei propri alimenti solidi, è anche detentrica di alcuni *brand* di acqua in bottiglia molto noti: *Perrier*, *San Pellegrino*, *Vittel* e *Buxton*. Nestlé approccia questa risorsa tramite un piano delineato in cinque diversi aspetti<sup>104</sup>, come riportato nella figura sottostante.

---

<sup>102</sup> Nestlé – Becoming Forest Positive - <https://www.nestle.com/sustainability/nature-environment/forest-positive>

<sup>103</sup> Nestlé – Regenerative agriculture - <https://www.nestle.com/sustainability/nature-environment/regenerative-agriculture>

<sup>104</sup> Nestlé – Taking a holistic approach to water management - <https://www.nestle.com/sustainability/water/resources-management>

Nestlé factories serving our Nestlé Waters business	Agricultural supply chain	Nestlé factories	Water in communities	Water partnerships and advocacy
Nestlé Waters pledge: We will advance the regeneration of the water cycle to help create a positive water impact everywhere our water business operates by 2025.	We promote and implement better water management practices in water-stressed areas. This is to help protect watersheds and ensure regeneration of the water cycle.	We monitor water efficiency and the quality of the water we discharge.	We believe businesses have a role to play in helping to ensure that more people have access to safe water.	We work together with local stakeholders to address watershed challenges.

Figura 14: L'approccio sostenibile di Nestlé all'utilizzo dell'acqua. Nestlé, 2021.

Il primo ed il terzo aspetto riguardano le fabbriche di Nestlé occupate nel settore del *beverage*; negli ambienti in cui esse operano e da cui traggono l'acqua, Nestlé ha investito 120 milioni di franchi svizzeri in progetti che aiutino a ristabilire e trattenere livelli d'acqua adeguati, mentre all'interno degli impianti sono stati implementati sistemi di controllo della qualità dell'acqua e di riduzione degli sprechi, oltre che di riutilizzo della risorsa idrica quando possibile. Il secondo ambito riguarda la *Agricultural supply chain*, ed in particolare ha per oggetto la strategia di Nestlé di coinvolgimento dei propri fornitori nell'adozione di pratiche di *water-management* sostenibili, tramite l'introduzione di *best practices* e di standard da rispettare nella conduzione delle attività. Il quarto aspetto si riferisce al progetto *WASH* di Nestlé, che garantisce alle comunità locali dei luoghi in cui la compagnia opera accesso a fonti d'acqua sicure, pulite e senza batteri; in questo modo, la compagnia cerca di rinforzare il legame tra le proprie attività e la società loro circostante. L'ultimo quadrante ha invece per oggetto le *partnership* che Nestlé sviluppa in loco con i propri *stakeholder*, e più in generale anche a livello internazionale, sempre per garantire buone pratiche di *water-management* e la preservazione dei bacini idrici. Di anno in anno, la compagnia ha continuato a ridurre la quantità di acqua utilizzata nelle proprie attività, preservando l'ambiente e favorendo la sostenibilità ambientale della propria catena del valore.

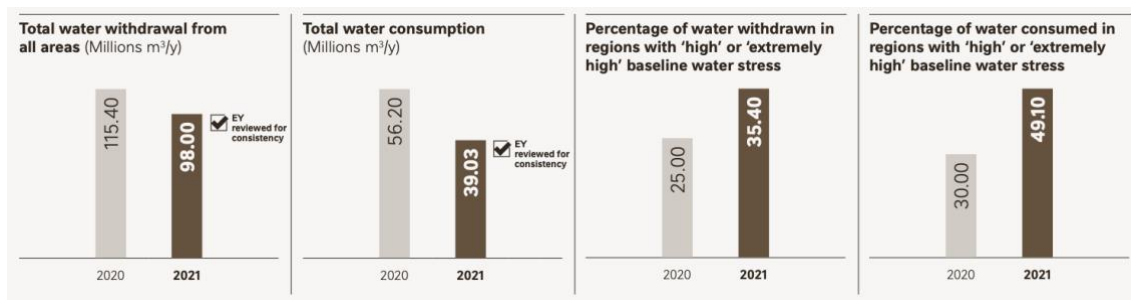


Figura 15: Performance di Nestlé riguardo l'utilizzo dell'acqua. Nestlé, 2021.

Sempre riguardo l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, Nestlé si adopera per realizzare dei *packaging* sempre più ecosostenibili e che siano riciclabili, seguendo anche in questo caso, un approccio basato su cinque pilastri<sup>105</sup>.

Il primo è quello della semplificazione, ovvero della riduzione delle componenti utilizzate nei *packaging* dei prodotti, con riferimento in particolare a quelle in plastica, difficilmente riutilizzabili. Il secondo è l'ideazione di forme innovative di *packaging*, quali quelli riutilizzabili più volte da parte dei consumatori, che possono ordinare dei *refill* dei propri prodotti da far arrivare direttamente a casa, conservando il *packaging* originario. Ancora, vi è il *redesign* delle confezioni affinché esse siano riciclabili più facilmente da parte del pubblico e delle aziende di smaltimento dei rifiuti, e la collaborazione con le autorità per incentivare la popolazione ad effettuare correttamente la raccolta differenziata, come avvenuto nel 2021 con il Ministero dell'Ambiente egiziano, con il quale è stato messo in campo un progetto di sensibilizzazione verso il riciclo della plastica<sup>106</sup>. L'ultimo pilastro sottolinea la volontà di Nestlé di adoperarsi affinché l'azienda, i propri *partner* commerciali ed i consumatori ripensino il proprio comportamento e si rendano disponibili ad effettuare forme avanzate di raccolta differenziata.

La quantità di plastiche utilizzate dalla compagnia svizzera per i propri *packaging* sta diminuendo sempre più, come mostrato dai dati in Figura 15.

<sup>105</sup> Nestlé – Our packaging sustainability strategy - <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/packaging-strategy>

<sup>106</sup> Egypt today – Nestlé Waters Egypt launches the country's first water bottle made of 100% recycled plastic - <https://www.egypttoday.com/Article/3/109265/Nestlé-Waters-Egypt-launches-the-country's-first-water-bottle-made>

<b>Percentage of global plastic used in our packaging by weight and type (% of total)</b>			
<b>Material</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<input checked="" type="checkbox"/> EY reviewed for consistency
PET (Polyester)	39.0%	<b>32.1%</b>	
PE (Polyethylene)	17.8%	<b>18.1%</b>	
PP (Polypropylene)	15.5%	<b>19.4%</b>	
PO (Polyolefin)	7.8%	<b>5.4%</b>	
Laminates	19.1%	<b>24.1%</b>	
Others	0.8%	<b>0.9%</b>	

Figura 16: Percentuale di plastica utilizzata nei *packaging* di Nestlé: confronto tra 2020 e 2021. Nestlé, 2021.

### 4.2.3 *Communities*

Una area in cui Nestlé agisce perseguendo gli scopi del *Creating Shared Value* è il rafforzamento ed il miglioramento delle comunità con le quali è in contatto. Nello specifico, la compagnia opera su diversi fronti in modo da favorire lo sviluppo delle popolazioni dei Paesi emergenti: la produzione sostenibile, il rispetto dei diritti umani, l'investimento nel futuro di donne e giovani. Nestlé è poi impegnata anche nel facilitare l'accesso all'istruzione per i bambini e nel miglioramento delle infrastrutture e dei servizi locali. Riguardo la produzione sostenibile, il *Sustainable Resourcing team* di Nestlé ha ideato dei *Key Performance Indicators (KPI)* per misurare il grado di sostenibilità di fornitori e distributori, richiedendo loro di rispettare dei precisi standard affinché sia garantita la sostenibilità di tutti i processi in cui la compagnia è coinvolta. Grazie al programma *Farmer Connect*<sup>107</sup> inoltre, Nestlé ha formato numerosi agricoltori e lavoratori presso i propri fornitori insegnando loro tecniche di produzione sostenibili ed al passo con i tempi.

Con riguardo verso i diritti umani, la società svizzera ha sviluppato un proprio *framework*<sup>108</sup> per assicurarsi che le iniziative future dell'azienda abbiano sempre come priorità quella di garantire il benessere delle persone, specialmente di quelle che abitano in zone fragili ed in Paesi del terzo mondo.

<sup>107</sup> Nestlé – Sourcing our raw materials - <https://www.nestle-cwa.com/en/csv/raw-materials>

<sup>108</sup> Nestlé (2021) – Nestlé's Human Rights Framework and Roadmap



Figura 17: *Human Rights Framework* di Nestlé. Nestlé, 2021.

Da quanto appare in Figura 16, il *framework* ha come scopo ultimo quello del miglioramento dei sistemi di *due diligence*<sup>109</sup> della compagnia, con riferimento specifico agli accordi ed ai contratti siglati con nuovi fornitori. Il *framework* si compone di cinque elementi: il primo, *governance* ed *incentives*, rappresenta l'azione della struttura di *governance* di Nestlé per garantire il rispetto dei diritti umani nelle attività dell'azienda, mentre il secondo fa riferimento all'implementazione di nuove regole e sistemi di controllo per assicurarsi che le condizioni di lavoro all'interno di ogni processo di Nestlé siano dignitose. Il terzo ed il quarto elemento richiamano l'intenzione della società di collaborare con stakeholder, organizzazioni locali ed ONG per il bene comune, mentre il quinto elemento si riferisce trasparenza dei *reporting* circa le attività aziendali. L'attività di miglioramento della due diligence dovrebbe portare Nestlé a meglio affrontare i cosiddetti *Salent Issues*, ovvero situazioni in cui la compagnia è direttamente o indirettamente implicata considerate a rischio per i diritti umani, come ad esempio la garanzia di un salario giusto a tutti i lavoratori, lo sviluppo della *gender equality*, il mantenimento di adeguati standard di sicurezza sul posto di lavoro. Le iniziative di Nestlé riguardanti il campo dei diritti umani hanno portato all'introduzione del *Child Labor*

<sup>109</sup> Due diligence: attività di approfondimento ed investigazione dei dati relativi all'oggetto di una trattativa.

*Monitoring and Remediation System*<sup>110</sup>, primo sistema al mondo per la vigilanza del lavoro minorile, tramite cui la società monitora situazioni a rischio ed agisce assicurandosi che in nessuna fase del proprio processo produttivo si sfruttino minori a scopi lavorativi.

In ultima istanza, Nestlé crea opportunità per i giovani e le donne con diverse iniziative loro rivolte, tra cui la *Nestlé needs YOUth initiative*<sup>111</sup>, che si compone di tre programmi: il programma *Agripreneurship*, rivolto a giovani agricoltori ed imprenditori del mondo agricolo, quello *Entrepreneurship*, che ha invece come platea i giovani innovatori, cui viene meso a disposizione una rete di acceleratori di idee, *R+D Accelerators*, ed il programma *Employability*, che raccoglie tutte le opportunità di lavoro, *traineeship* ed *internship* messe a disposizione dall'azienda.

#### 4.2.4 *Operating responsibly*

L'ultimo ambito in cui Nestlé agisce nell'ottica del CSV è quello riguardante l'interno della compagnia ed il suo modo di operare, tant'è che è stato denominato *Operating responsibly*. In questo senso, Nestlé si focalizza soprattutto sui propri dipendenti e sul loro *well-being*, assicurandosi che essi lavorino in un ambiente efficace e stimolante, in grado di garantirgli sia una crescita lavorativa e salariale che umana. Anche in questo caso, l'approccio di Nestlé è definito in cinque diversi *step*<sup>87</sup>.



Figura 18: Lo Human Resources Management System di Nestlé. Nestlé, 2021.

<sup>110</sup> International Cocoa Initiative – Child Labour Monitoring and Remediation System - <https://www.cocoainitiative.org/our-work/operational-support/child-labour-monitoring-and-remediation-systems>

<sup>111</sup> Nestlé – Nestlé need YOUth - <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/nestle-needs-youth-initiative>



Lo *Human Resources Management System* di Nestlé si occupa in primis del *Talent management*, ovvero dell'attrazione e mantenimento di giovani talenti all'interno della compagnia, promuovendo offerte di lavoro allettanti e programmando dei *recruiting* mirati e basati sulle esigenze aziendali del momento; vi è poi la *Diversity and inclusion*, che per Nestlé significa portare avanti iniziative per l'inclusione di soggetti disabili ed LGBTQ+, nonché per la realizzazione dell'equità di genere: in particolare, la società ha aumentato la quota di donne tra le posizioni *senior executive*, che oggi ammontano al 30% del totale<sup>112</sup>. Seguono i propositi sull'assicurare la sicurezza ed un corretto stile di vita per tutti gli impiegati, lo sviluppo di relazioni con gli impiegati e le associazioni sindacali, compreso il loro coinvolgimento in merito ad alcune decisioni aziendali, e l'obiettivo di elaborare nuove forme di organizzazione aziendale che coniughino i bisogni di Nestlé con quelli dei propri impiegati.

### **4.3 Il successo della strategia e gli obiettivi futuri**

La strategia di CSV di Nestlé si è rivelata essere di successo e ha consentito alla compagnia di raggiungere i risultati sperati in termini di reputazione e fiducia dei consumatori. La società svizzera è riuscita a distinguersi anche tra tutte quelle aziende che hanno deciso di adottare il *Creating Shared Value*, grazie al gran numero di iniziative attuate e quelle previste per il futuro, ergendosi di fatti ad esempio in questo campo per tutti i propri concorrenti. L'approccio sostenibile di Nestlé e l'attenzione alle necessità ed alle problematiche presenti nelle comunità in cui opera, ha effettivamente prodotto un cambiamento nella quotidianità di centinaia di migliaia di persone, che hanno visto l'ambiente loro circostante svilupparsi e la loro qualità della vita aumentare, anche grazie all'azione congiunta di Nestlé con organizzazioni locali, governi e grandi ONG, seguendo i principi del *collective impact* definiti nel capitolo 1. Tra gli altri, è recentissimo l'annuncio della compagnia di star collaborando con un i promotori di un progetto educativo in Pakistan<sup>113</sup> (*Punjab Education Foundation*) per istruire 2.5 milioni di

---

<sup>112</sup> Business Insider (2022) – Companies should set bold sustainability goals, especially related to employees - <https://www.businessinsider.com/nestle-sustainability-goal-focuses-on-more-women-in-leadership-positions-2022-3?r=US&IR=T>

<sup>113</sup> Pakistan Today – Nestlé Partners with PEF to promote healthy lifestyles among children - <https://www.pakistantoday.com.pk/2023/03/09/nestle-partners-with-pef-to-promote-healthy-lifestyles-among-children/>

bambini sull'importanza di una dieta bilanciata e nutriente, tramite il *training* di 43 figure specializzate.

Inoltre, da quando Nestlé ha cominciato ad adottare il *Creating Shared Value*, il gruppo ha conosciuto una crescita continua del proprio *net income*<sup>114</sup>, che è più che raddoppiato tra il 2009 ed il 2023<sup>115</sup>, a prova di come la teoria di Porter e Kramer non trascuri gli interessi economici dell'impresa, seppur spinga le *corporations* ad avere un occhio di riguardo nei confronti delle problematiche presenti nella società.

Con riguardo rispetto gli obiettivi futuri, Nestlé ha realizzato una *Net zero roadmap*<sup>116</sup> per arrivare nel 2050 a produrre zero emissioni, seguendo una serie di *step* intermedi funzionali allo scopo finale. Tra questi, vale la pena ricordare i propositi di far sì che i *packaging* dei prodotti siano al 100% riciclabili o riutilizzabili entro il 2025, di rendere le piantagioni di cacao e caffè completamente sostenibili entro lo stesso anno e di ricavare il 50% degli ingredienti principali da coltivazioni trattate con il metodo dell'agricoltura rigenerativa entro il 2030, anno in cui l'azienda dovrebbe aver raggiunto la quota dei 200 milioni di alberi piantati per sopperire alla deforestazione causata dalle proprie attività. La compagnia, punta inoltre a dar vita poco alla volta a *carbon neutral brands*, ovvero marchi e prodotti che hanno la caratteristica di esser stati realizzati senza che nei processi vi fossero emissioni di anidride carbonica. Il numero di questi *special brands* dovrebbe essere tale da ridurre le emissioni dell'azienda del 25% entro il 2025 e di un ulteriore 25% entro il 2030. Allo stesso tempo la società svizzera sta premendo sui propri fornitori e distributori affinché anche essi adottino pratiche sostenibili e di contrasto al cambiamento climatico.

Nestlé ha poi rinforzato negli ultimi anni il suo dipartimento di *Research & Development* affinché proceda con nuove ricerche scientifiche nei campi alimentare e della salute. Nel dettaglio, tutti i nuovi progetti del *team* di *R&D* devono rispettare tre criteri<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Net income: differenza tra il totale dei ricavi di un'azienda ed il totale dei costi sostenuti.

<sup>115</sup> Macrotrends – Nestlé SA Financial Statements 2009-2023 | NSRGY - <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NSRGY/nestle-sa/financial-statements>

<sup>116</sup> Nestlé (2021) – Net zero roadmap

<sup>117</sup> Nestlé – Innovating the future: Research & Development for Nutrition, Health and Wellness

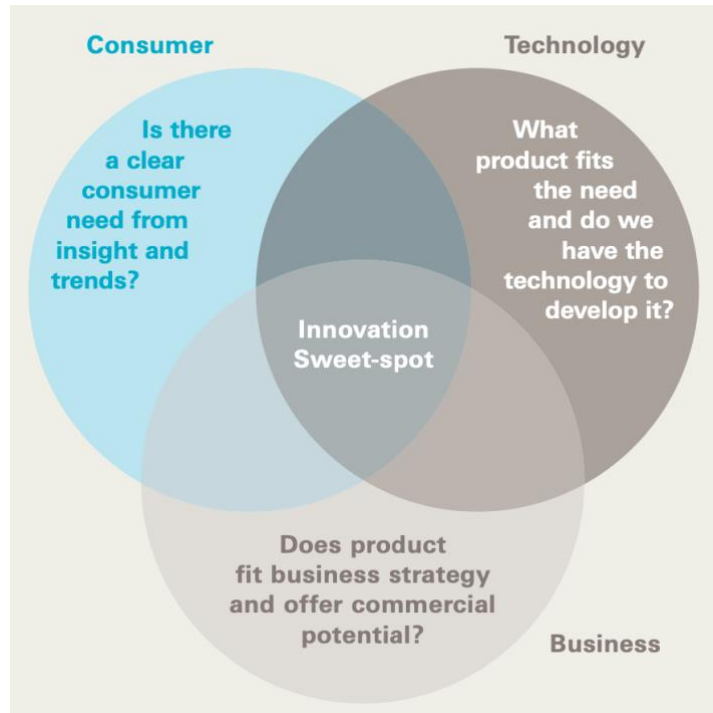


Figura 19: I tre criteri dei progetti di R&D di Nestlé. Nestlé, 2022.

Il primo criterio ha ad oggetto i consumatori, e richiede che i futuri progetti di ricerca dell'azienda rispondano a degli specifici bisogni dei consumatori, i quali devono essere stati precedentemente individuati. A seguire vi è il criterio tecnologico, ovvero il requisito che la ricerca sia indirizzata verso il prodotto che può soddisfare meglio il bisogno del consumatore e la tecnologia ad esso collegata. Infine, vi è l'aspetto del *business*, cioè la richiesta che il nuovo prodotto sia coerente con la strategia di Nestlé ed abbia un certo potenziale di *exploit* sul mercato.

Se l'innovazione rispetta queste prescrizioni, allora essa si trova al centro della rappresentazione in Figura 18, nell'*Innovation Sweet-spot*, luogo grafico che sottolinea come il nuovo progetto incontri i bisogni ed i desideri dei consumatori, massimizzando contemporaneamente la potenziale profittabilità per l'impresa.

#### 4.4 Considerazioni sul caso: un raccordo tra teoria e pratica

Il caso di Nestlé è forse la più celebre e nota rappresentazione di come la teoria del *Creating Shared Value* di Porter e Kramer possa essere integrata nelle strategie di una grande azienda e rappresentare una corposa opportunità per sfruttare nuove occasioni di

sviluppo e profitto, impattando contemporaneamente in modo positivo sulla società e sull'ambiente circostante.

Da quando Nestlé ha adottato il CSV ha progressivamente riacquisito fiducia da parte dei consumatori, rientrando per numerose volte consecutivamente nella lista di *Fortune*<sup>118</sup> delle *food companies* più ammirate al mondo, e migliorato le proprie *performance* economiche, come già evidenziato precedentemente, raggiungendo dei livelli record. Tutto ciò a dimostrazione della bontà dell'idea di Porter e Kramer, se applicata correttamente alle strutture organizzative e ai processi aziendali dell'impresa d'interesse, tramite *framework* già sviluppati da accademici e studiosi del campo della *corporate strategy*. Di fatti, nell'operato di Nestlé è possibile ritrovare i tratti del *framework* di Awale e Rownlison, come ad esempio l'individuazione del *social issue*, seguita dalla sua trasformazione in *business opportunity* tramite le iniziative di CSV, per arrivare poi alla generazione di un output concreto e positivo per la società e per l'impresa (Awale e Rownlinson, 2014)<sup>55</sup>. Allo stesso modo, sembra che Nestlé, nei Paesi emergenti in cui opera, abbia assunto quel ruolo di *norm-taker* e quando necessario, *norm-maker*, così come suggerito nel framework del CSV+ (De los Reyes, 2017)<sup>69</sup> ed evidenziato dalle numerose collaborazioni che la compagnia ha intrapreso con *partner*, istituzioni ed organizzazioni locali.

L' integrazione del *Creating Shared Value* all'interno di Nestlé è un processo in continua evoluzione e non ancora ultimato; basti pensare alle modifiche della struttura di governance della compagnia introdotte nel 2021 e che probabilmente conosceranno aggiustamenti ed aggiornamenti nel prossimo futuro. Ugualmente, la teoria di Porter e Kramer continua ad essere al centro di molteplici studi accademici di approfondimento, ed alcuni aspetti del CSV necessitano di essere ulteriormente concettualizzati e descritti per permetterne un'efficace applicazione. Nonostante questo, ad oggi il *Creating Shared Value* rappresenta un punto di partenza più che valido per tutte quelle aziende intenzionate a fare della sostenibilità e del miglioramento della società dei fari che guidino le proprie decisioni future, senza che esse rinuncino alla realizzazione del profitto, che comunque,

---

<sup>118</sup> Nestlé – Nestlé tops Fortune list of most admired food companies for tenth time - <https://www.nestle.com/media/news/nestle-tops-fortune-most-admired-food-companies-tenth-time>

pur non essendo forse il solo ed unico scopo dell'impresa, come descritto dagli autori neoclassici<sup>119</sup>, è indubbiamente uno dei principali, motore dell'intera attività economica.

#### **4.5 Best practices per l'applicazione del CSV**

Dall'esperienza di Nestlé è possibile trarre una serie di insegnamenti e *best practices* utilizzabili da tutte quelle aziende che vogliono adottare l'approccio del *Creating Shared Value* ed integrarlo nella propria strategia aziendale.

Sicuramente, un ruolo importante dell'impalcatura che Nestlé ha costruito per mettere in pratica il CSV è rappresentato dai peculiari elementi che compongono la sua struttura di *governance*. In particolare, su tutti spicca la presenza dell'*ESG and Sustainability Council*, che si interfaccia direttamente con l'*Executive Board*, partecipando attivamente alla definizione dei macro-obiettivi e delle strategie dell'azienda, e della *ESG Strategy and Deployment Unit*, impegnata invece nella implementazione finale delle strategie a livello operativo. Due organi siffatti, potrebbero essere inseriti anche in altre aziende intenzionate ad avvicinarsi ai temi della sostenibilità e dello *shared value*, ponendoli in questo modo come centrali sia a livello delle scelte del *top management* sia sul piano operativo e della concretizzazione definitiva delle stesse.

Allo stesso modo, così come Nestlé effettua ogni due anni un *materiality assessment* utilizzando una matrice ad hoc (Figura 12) per individuare le future opportunità di *shared value*, sarebbe bene che anche altre imprese seguissero questa strategia, magari con l'aiuto di società di consulenza esterne, per comprendere quali possano essere le proprie aree di miglioramento ed in quale direzione dovrebbe volgere lo sviluppo futuro del proprio *business*. Per lo stesso scopo, è essenziale mantenere dei canali di comunicazione diretti con i propri *stakeholders*, organizzare con loro momenti di incontro e confronto che abbiano una cadenza precisa, nei quali possano esporre le proprie necessità, interessi ed opinioni riguardo l'operato aziendale.

Inoltre, come già affermato più volte nel corso della trattazione, un elemento particolarmente importante nell'ecosistema del CSV è la misurazione dello stesso. Nel caso specifico, Nestlé si è dotata di una serie di *Key Performance Indicators (KPI)* per controllare i progressi via via ottenuti in ogni ambito. Stabilire dei *KPI* che rimangano

---

<sup>119</sup> Milton Friedman (1979) – A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits – The New York Times

tali nel tempo e che siano rilevanti per le attività aziendali, rappresenta sicuramente un tassello importante al fine dell'integrazione del *Creating Shared Value* nella propria strategia di lungo termine; tramite gli stessi *KPI*, è poi possibile impostare taluni obiettivi da ottenere con tempi e modi prestabiliti, e controllare a scadenza il raggiungimento effettivo o meno degli stessi, anche tramite l'ausilio di terze parti in grado di validare le *performance* dell'azienda.

Ultimo ma non meno importante, Nestlé possiede un proprio *CSV Council*, organo di *advisoring* che interagisce con l'*Executive Board*, formato da membri esterni dalla compagine aziendale ed indipendenti, con *expertise* nei settori presieduti dal gruppo. In generale, instaurare una collaborazione con rilevanti personalità esterne, in grado di fornire suggerimenti, di correggere e di controllare come ed in quale direzione operano i *top managers*, potrebbe rappresentare un *asset* per tutte le imprese, che ne trarrebbero beneficio sia a livello operativo, sia d'immagine.

<i>Best practices</i>	<i>Breve descrizione</i>
<i>ESG and Sustainability Council</i>	Aiuta l'Executive Board nella definizione di future strategie in ottica CSV, tramite raccomandazioni ed analisi ad hoc.
<i>ESG Strategy and Deployment Unit</i>	Implementa a livello operativo le strategie aziendali e ne controlla la concretizzazione.
<i>Materiality assessment</i>	Serve ad identificare le opportunità di <i>shared value</i> e le possibili aree di miglioramento.
Confronto con gli <i>stakeholders</i>	Aiuta nel definire meglio nuove opportunità di <i>shared value</i> e le criticità delle attività aziendali.
Implementazione di <i>KPI</i> specifici	I <i>KPI</i> permettono una misurazione efficace dello <i>shared value</i> ed un controllo semplificato del raggiungimento degli obiettivi.
<i>Advisoring</i> esterno	Fornisce all'azienda un ulteriore punto di vista sul proprio operato e sulla validità delle strategie adottate. Contribuisce al miglioramento della percezione dell'azienda presso il pubblico.

Tabella 1 - *Best practices* per l'applicazione del *Creating Shared Value*. Rielaborazione dell'autore, 2023.

## CONCLUSIONE

Giunti alla fine dell'elaborato, è bene ricapitolarne il contenuto sottolineandone i punti salienti. Questo lavoro accademico, focalizzato sulla teoria del *Creating Shared Value* di M. Porter e M.R. Kramer, è iniziato con l'esposizione del concetto così come concepito dai suoi autori, e ne sono stati esaminati i tratti peculiari ed innovativi che lo caratterizzano, tra cui la concezione proposta del ruolo delle aziende nella società, il coniugare obiettivi sociali ed economici, il *collective impact* e la collaborazione con gli altri attori sociali, ed il fine ultimo del rinnovamento del sistema capitalistico. Successivamente, si è posta l'attenzione sulle modalità di misurazione dello *shared value* generato, per poi continuare la trattazione concedendo spazio alle critiche rivolte alla teoria, le quali hanno poi ricevuto una replica da parte di Porter e Kramer. Si è poi voluto analizzare le differenze che intercorrono tra *Creating Shared Value* e *Corporate Social Responsibility*, altro concetto legato alla dimensione della sostenibilità delle imprese, sotto alcuni aspetti simile al primo, ma diverso per molti altri. Nel terzo capitolo, oltre alla risposta di Porter e Kramer ai critici, ci si è concentrati soprattutto sui *framework* oggi esistenti per applicare concretamente il CSV ai processi aziendali di grandi e piccole compagnie, tra cui quello di Awale e Rownlinson e quello del *Creating Shared Value+*. Lo stesso capitolo, si è poi concluso con alcune considerazioni sugli attuali *framework* e su come essi potrebbero essere migliorati se integrati con la matrice di Eisenhower, anche nelle sue configurazioni più recenti. L'ultimo capitolo della trattazione ha avuto come oggetto il caso della compagnia Nestlé, tra le prime a credere nel *Creating Shared Value* ed a farlo proprio, incentrando su di esso la propria strategia attuale e futura. Sono state quindi analizzate le motivazioni che hanno portato Nestlé ad attuare il CSV, la peculiare struttura di *governance* della società ed altri aspetti che la caratterizzano, per poi approdare all'esplorazione delle iniziative di *shared value* messe in campo ed i risultati da essi derivanti, nonché sulle prospettive future della compagnia. Si è poi proseguito con delle considerazioni riguardo questo caso pratico e su come il CSV possa effettivamente diventare una componente fondamentale e centrale dell'agire futuro delle aziende, alla luce di quanto riscontrato nell'intera trattazione. Per ultimo, sono state illustrate una serie di *best practices* desunte dall'esperienza di Nestlé, che potrebbero essere adottate da tutte quelle altre aziende intenzionate a basare il proprio agire futuro sul *Creating Shared Value*, al fine dell'applicazione reale e concreta dei precetti della teoria.

## **BIBLIOGRAFIA**

Albareda, L., Lozano, J. M., Ysa, T. (2007) – Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe – *Journal of Business Ethics*, vol. 74, pp. 391-407

Ambastha, A., Momaya, K. (2004) – Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models – *Singapore Management Review*, vol. 26, issue 1, pp. 45-61

Awale, R., Rowlinson, S. (2014) - A conceptual framework for achieving firm competitiveness in construction: A ‘creating shared value’ (CSV) concept - *In* Raiden, A. B., Aboagye-Nimo, E., Procs 30th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2014, Portsmouth, UK, Association of Researchers in Construction Management, pp. 1285–1294

Barney, J. B (1991) – Firm resources and sustained competitive advantage – *Journal of Management*, vol. 17, issue 1, pp. 99-120

Beschorner, T. (2013) – Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach – *Business Ethics Journal Review*, vol. 1, issue 17, pp. 106-112

Brenkert, G. G. (2009) – ISCT, Hypernorms, and Business: A Reinterpretation – *Journal of Business Ethics*, vol.88, pp. 645-658

Camilleri, M. A. (2017) - Advancing the sustainable development agenda: The potential of creating shared value (CSV) - *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, pp. 81-88

Carroll, A.B. (1971) – Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct , vol. 38, issue 3, pp. 268 – 295



Chomen, D. A. (2021) – The role of microfinance institutions on poverty reduction in Ethiopia: the case of Oromia Credit and Saving Share Company at Welmera district – Future Business Journal, vol. 7, issue 1, article number 44

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.S., Matten, D. (2014) – Contesting the Value of Creating Shared Value – California Management Review, vol. 56, issue 2, pp. 130-153

De los Reyes, G. Jr., Scholz, M., Craig Smith, N. (2017) – Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks – California Management Review, vol. 56, issue 2, pp. 142-157

Doranova, A., Suomala, P., & Pätäri, S. (2019) - Towards shared value in circular economy - Journal of cleaner production, vol. 215, pp. 1051-1062

Dutta, S., Lawson, R., Marcinko, D. (2012) – Paradigms for sustainable development: Implication of Management Theory – Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol.19, issue 1, pp. 1 – 10

Emerson, J. (2000) – The Nature of Returns: A Social Capital Markets Enquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition – Harvard Business School, Division of Research

Epstein, M., Yuthas, K. (2010) - Mission Impossible: Diffusion and Drift in the Microfinance Industry – Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 1, issue 2, pp. 201–221

European Commission (2011) - A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, C. A., Purnell, L., De Colle, S. (2010) – Stakeholder Theory: The State of the Art – Academy of Management Annals, vol. 4, issue 1, pp. 403-445

Freeman, R.E., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004) – Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited – *Organization Science*, vol. 15, issue 3, pp. 364-369

Gond, J.P, Crane, A. (2010) - Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm - *Business & Society*, vol. 49, issue 4, pp. 677-703

Hart, S. (1997) – Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World – *Harvard Business Review*, vol. 75, issue 1, pp. 67-77

Hills, G., Russell, P., Borgonovi, V., Doty, A., Lyer, L. (2012) - Shared value in emerging markets: How multinational corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations – FSG

Houssard, C., Reverét, J.P., Maxime, D., Pouliot, Y., Magni, M. (2022) - Measuring shared value creation with eco-efficiency: Development of a multidimensional value framework for the dairy industry – *Journal of Cleaner Production*, vol. 374

Kania, J., Kramer, M. R. (2011) – Collective Impact – *Stanford Social Innovation Review*

Karnani, A. (2011) – Doing well by doing good: the grand illusion – *California Management Review*, vol.53, issue 2, pp. 69 – 86

Kirillov, A. V., Tanatova, D. K., Vinichenko, M. V., & Makushkin, S. A. (2015) - Theory and practice of time-management in education - *Asian Social Science*, vol. 11, issue 19, pp. 193-204.

Langford, D., Male, S. (2001) – Strategic management in construction – Blackwell Science

McWilliams, A., Siegel, D. (2001) – Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective – *Academy of Management Review*, vol. 26, issue 1, pp. 117-127

Milton Friedman (1979) – A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits – The New York Times

Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E. (June 2001) – Do consumers expect companies to be Socially Responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior - The Journal of consumer affairs, pp. 47 – 72

Nestlé – Creating Shared Value and Sustainability Report (2021)

Nestlé – Innovating the future: Research & Development for Nutrition, Health and Wellness

Nestlé (2021) – Nestlé’s Human Rights Framework and Roadmap

Nestlé (2021) – Net zero roadmap

Nestlé Creating Shared Value Report (2011)

Perez, B. (2015) - The power of sustainability to create shared value: Coca-Cola demonstrates that doing good is good for business - 4, vol. 3, issue 4, pp. 310-315.

Piper, M. (2012) – Accounting Made Simple: Accounting Explained in 100 Pages or Less – Simple Subjects LLC

Porter, M. E. (1980) – Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors – New York: Free Press

Porter, M. E. Kramer, M. (2019) - Advancing the theory and practice of shared value: Integrating into corporate strategy - In The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (pp. 1-33), Oxford University Press

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002) - The competitive advantage of corporate philanthropy – Harvard Business Review, vol. 80, issue 12, pp. 56- 68

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) - Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility – Harvard Business Review, vol 84, issue 12, pp. 78-92

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) - Creating Shared Value – Harvard Business Review, vol. 89, issue 1-2

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011) – Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results – FSG

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2013) – Innovating for Shared Value – Harvard Business Review, vol. 91, issue 9, pp. 100-107

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2016) – The Ecosystem of Shared Value – Harvard Business Review, vol 94, issue 10, pp. 80-89

Prahalad, C.K., Hart, S. (2002) – The Fortune at the Bottom of the Pyramid – *Strategy+Business*, vol.26

Rownlinson, S., Cheung, Y.K.F. (2008) – Stakeholder management through empowerment: modelling project success – Construction Management and Economics, vol. 26, issue 6, pp. 611-623

Saenz, C. (2019) – Creating shared value using materiality analysis: Strategies from the mining industry – Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Wiley, vol 26, issue 6, pp. 1351-1360

Sharipova, U.A., Zaynutdinova, N.N. (2021) - Nestle scandals, negative impact of conflicts to brand prestige - *Academicia Globe: Inderscience Research*, vol. 2, issue 6, pp. 376-379

Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015) - Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. - *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, issue 6, pp. 327-340

Sung, E. C., Oster, T., Millman, D. L., Fasy, B. T., Burgess, M., Bratterud, H. (2020) – The Sung diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix – in *Diagrammatic Representation and Inference*, Springer International Publishing

United Nations (2009) – *The System of National Accounts*

Vaara, E., Durand, R. (2012) – How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter – *Strategic Organization*, vol. 10, issue 3, pp. 248-255

Vallentin, S. (2015) - *Maersk Drilling in Angola* – Copenhagen Business School

Wardhana, A., Sulistyawati, F., Natsir, M., & Astuti, P. (2021) - The Role of Intrapreneurship in Creating Shared Value: A Systematic Literature Review - *Journal of Cleaner Production*, vol. 294

Weaver, G. R., Treviño, L. K. (1994) – Normative and Empirical Business Ethics: Separation, Marriage of Convenience, or Marriage of Necessity? – *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, issue 2, pp. 129-143

Wójcik, P. (2016) - How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility - *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, vol. 24, issue 2, pp. 32-55

Zadek, S. (2006) – Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices – *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol.6, issue 4, pp. 334 – 348

## SITOGRAFIA

3BL Media - “Creating Shared Value” Harvard Business Review's Top Article of 2011 - <https://www.3blmedia.com/news/creating-shared-value-harvard-business-reviews-top-article-2011>

Access to Nutrition Initiative – Global Index 2021 - <https://accesstonutrition.org/index/global-index-2021/>

Business Insider (2022) – Companies should set bold sustainability goals, especially related to employees - <https://www.businessinsider.com/nestle-sustainability-goal-focuses-on-more-women-in-leadership-positions-2022-3?r=US&IR=T>

Egypt today – Nestlé Waters Egypt launches the country’s first water bottle made of 100% recycled plastic - <https://www.egypttoday.com/Article/3/109265/Nestlé-Waters-Egypt-launches-the-country’s-first-water-bottle-made>

Food Systems Summit 2021 Dialogues (2021) – How to make nutritious diets more affordable, accessible and adequate? - <https://summitdialogues.org/dialogue/43676/official-feedback-43676-en.pdf?t=1637841315>

Forbes (2022) – What is ‘Creating Shared Value’? - <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/06/04/what-is-creating-shared-value/?sh=3cd8d3372bf1>

Intel Employee Service Corps (2017) – Creating Shared Value In Emerging Markets Through High Impact Volunteering - <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/case-studies/high-impact-volunteers-case-study.pdf>

International Cocoa Initiative – Child Labour Monitoring and Remediation System -  
<https://www.cocoainitiative.org/our-work/operational-support/child-labour-monitoring-and-remediation-systems>

Lombard Odier – The CLIC Chronicles: How global food giant Nestlé is putting regenerative agriculture at the heart of sustainable food -  
<https://www.lombardodier.com/contents/corporate-news/responsible-capital/2022/december/the-clic-chronicles-how-global-f.html>

Macrotrends – Nestlé SA Financial Statements 2009-2023 | NSRGY -  
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NSRGY/nestle-sa/financial-statements>

McGill University (2015) - Corporate Social Responsibility Strategy and Management: Creating Shared Value through Collaborative Sustainable Development -  
[https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/channels/attach/csr\\_program\\_peru.compressed\\_4.pdf](https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/channels/attach/csr_program_peru.compressed_4.pdf)

Nestlé - <https://www.nestle.com>

Nestlé – Becoming Forest Positive - <https://www.nestle.com/sustainability/nature-environment/forest-positive>

Nestlé – Climate Change 2018 - <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/creating-shared-value/cdp-nestle-climate-change-2018.pdf>

Nestlé – Materiality: identifying key sustainability issues -  
<https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/materiality>

Nestlé – Nestlé applies new science-based nutritional concept for porridge products -  
<https://www.nestle.com/aboutus/research-development/news/new-science-based-nutritional-concept-porridge-products>



Nestlé – Nestlé for Healthier Kids - <https://www.nestle.com/sustainability/nutrition-health/healthy-kids>

Nestlé – Nestlé need YOUth - <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/nestle-needs-youth-initiative>

Nestlé – Nestlé to expand affordable nutrition portfolio in Southeast Africa - <https://www.nestle.com/aboutus/research-development/news/nestle-affordable-nutrition-portfolio-southeast-africa>

Nestlé – Nestlé tops Fortune list of most admired food companies for tenth time - <https://www.nestle.com/media/news/nestle-tops-fortune-most-admired-food-companies-tenth-time>

Nestlé – Our history: Travel through our history timeline - <https://www.nestle.com/about/history/nestle-company-history>

Nestlé – Our packaging sustainability strategy - <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/packaging-strategy>

Nestlé – Regenerative agriculture - <https://www.nestle.com/sustainability/nature-environment/regenerative-agriculture>

Nestlé – Sourcing our raw materials - <https://www.nestle-cwa.com/en/csv/raw-materials>

Nestlé – Sustainability at Nestlé - <https://www.nestle.com/sustainability>

Nestlé – Taking a holistic approach to water management - <https://www.nestle.com/sustainability/water/resources-management>

Nestlé Health Science – Nuun officially part of Nestlé Health Science - <https://www.nestlehealthscience.com/newsroom/press-releases/nuun-officially-nhs>

New York Times (2011) – First, Make Money. Also, Do Good. - <https://www.nytimes.com/2011/08/14/business/shared-value-gains-in-corporate-responsibility-efforts.html>

NutraIngredients Asia – Nestlé Malaysia launches pre-diabetes risk assessment website with new glucose control supplement - <https://www.nutraingredients-asia.com/Article/2022/01/20/Nestle-Malaysia-launches-pre-diabetes-risk-assessment-website-with-new-glucose-control-supplement>

Pakistan Today – Nestlé Partners with PEF to promote healthy lifestyles among children - <https://www.pakistantoday.com.pk/2023/03/09/nestle-partners-with-pef-to-promote-healthy-lifestyles-among-children/>

The Economist (2011) – Oh, Mr. Porter - <https://www.economist.com/business/2011/03/10/oh-mr-porter>

The Guardian – Mars, Nestlé and Hershey to face child slavery lawsuits in US - <https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/12/mars-nestle-and-hershey-to-face-landmark-child-slavery-lawsuit-in-us>

Todoist – The Eisenhower Matrix - <https://todoist.com/it/productivity-methods/eisenhower-matrix>