

# INDICE

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Introduzione</b> | 4 |
|---------------------|---|

## **Capitolo 1 – L’evoluzione della responsabilità d’impresa e la nascita del valore condiviso**

### **1.1 Dalla CSR alla CSV**

|   |    |
|---|----|
| 1.1.1 La nascita e lo sviluppo della <i>Corporate Social Responsibility</i>   | 8  |
| 1.1.2 La Strategia di Lisbona e Il Libro Verde dell’Unione Europea            | 11 |
| 1.1.3 L’evoluzione dei modelli aziendali e del corrispondente impegno sociale | 12 |

### **1.2 La creazione di valore condiviso**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1.2.1 La differenza tra CSV e CSR  | 15 |
| 1.2.2 Il nuovo Manifesto di Porter | 17 |

### **1.3 Come si crea il valore condiviso**

|  |    |
|--|----|
| 1.3.1 Riconcepire prodotti e mercati                     | 22 |
| 1.3.2 Ridefinire la produttività nella catena del valore | 24 |
| 1.3.3 Facilitare lo sviluppo dei <i>cluster</i> locali   | 34 |

### **1.4 Governi, società civile e regolamentazione pubblica**

|  |    |
|--|----|
| 1.4.1 Creare valore condiviso: le implicazioni per i Governi e la società civile | 38 |
| 1.4.2 La regolamentazione pubblica e il valore condiviso                         | 40 |

|   |    |
|---|----|
| <b>1.5 Punti di forza del concetto di CSV</b> | 42 |
|---|----|

## **Capitolo 2 – Critica al valore condiviso**

|   |    |
|---|----|
| <b>2.1 I punti di debolezza del concetto di CSV</b> | 49 |
|---|----|

### **2.2 Il concetto di valore condiviso è privo di originalità**

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1 La CSR come <i>straw man</i>  | 51 |
| 2.2.2 I debiti non riconosciuti nei confronti della letteratura esistente | 52 |

|   |    |
|---|----|
| <b>2.3 La CSV ignora le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici</b> | 54 |
|---|----|

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.3.1      | La CSV implica una visione miope dell'idea di riconcepire prodotti e mercati                                     | 57        |
| 2.3.2      | La CSV sorvola sulle complessità della catena del valore   | 58        |
| 2.3.3      | La CSV non mantiene la promessa di affrontare la questione relativa all'integrazione delle aziende nella società | 59        |
| <b>2.4</b> | <b>L'approccio CSV è semplicistico rispetto alla business <i>compliance</i></b>                                  | <b>60</b> |
| <b>2.5</b> | <b>La CSV parte da una concezione superficiale del capitalismo nella società</b>                                 | <b>62</b> |
| <b>2.6</b> | <b>La critica del “<i>One-Trick Pony Approach</i>”</b>   |           |
| 2.6.1      | Una visione limitata della CSR   | 64        |
| 2.6.2      | I limiti degli argomenti economici   | 65        |
| <b>2.7</b> | <b><i>Contesting the value of Creating Shared Value</i></b>  | <b>67</b> |

## **Capitolo 3 – I casi aziendali**

### **Il caso Nestlé**

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>3.1</b> | <b>La storia</b>                                 | <b>75</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Nestlé in Italia</b>                          | <b>77</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>La creazione di valore condiviso</b>          | <b>78</b>  |
| 3.3.1      | La nutrizione                                    | 79         |
| 3.3.1.1    | La pubblicità rivolta ai bambini                 | 81         |
| 3.3.1.2    | Il marketing dei prodotti per l'infanzia         | 83         |
| 3.3.1.3    | Il <i>Nutritional Compass</i>                    | 85         |
| 3.3.1.4    | La <i>Ageing Care</i>                            | 86         |
| 3.3.1.5    | Cae Study Italia: Il progetto Nutrikid           | 88         |
| 3.3.1.6    | Case Studies globali: India, Russia e Sud Africa | 89         |
| 3.3.2      | La Sostenibilità e le Risorse Idriche            | 92         |
| 3.3.2.1    | Case Study Italia: Il progetto Sole Amico        | 94         |
| 3.3.2.2    | Case Studies globali: UK, Filippine e Svizzera   | 95         |
| 3.3.3      | Lo Sviluppo Rurale                               | 98         |
| 3.3.3.1    | Il Piano Nescafé                                 | 100        |
| 3.3.3.2    | Il Piano Cacao                                   | 101        |
| <b>3.4</b> | <b>Nestlé e la misurazione della performance</b> | <b>103</b> |

## **Il Caso Honey Care Africa**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| <b>3.5 L'azienda</b> | 106 |
|----------------------|-----|

### **3.6 Il Business Model**

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 3.6.1 Cluster e Catena del Valore | 108 |
|-----------------------------------|-----|

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 3.6.2 Struttura e tecnologia | 110 |
|------------------------------|-----|

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 3.6.3 Un Business Model tripartito | 111 |
|------------------------------------|-----|

### **3.7 Il valore creato e la performance**

|  |     |
|--|-----|
| 3.7.1 I benefici dell'apicoltura per lo sviluppo | 117 |
|--|-----|

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 3.7.2 Premi e Certificazioni | 117 |
|------------------------------|-----|

## **Capitolo 4 – Riflessioni critiche e conclusioni**

### **4.1 Rispondere alle critiche**

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 4.1.1 La questione dell'originalità | 119 |
|-------------------------------------|-----|

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 4.1.2 La <i>business compliance</i> | 122 |
|-------------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.3 Il “ <i>corporate-centric focus</i> ” e le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici | 123 |
|--|-----|

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 4.1.4 Il ruolo delle imprese sociali | 125 |
|--------------------------------------|-----|

### **4.2 La misurazione del valore condiviso**

#### 4.2.1 Ancorare la misurazione del valore condiviso alla strategia

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.1.1 I tre livelli del valore condiviso | 128 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1.2 Il processo di misurazione del valore condiviso | 130 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.2 Strategie esistenti di misurazione dell'impatto sociale | 132 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.3 Approcci pragmatici per misurare il valore condiviso | 135 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.4 Il futuro della misurazione del valore condiviso | 137 |
|--|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>Conclusioni</b> | 139 |
|--------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>Bibliografia</b> | 142 |
|---------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>Sitografia</b> | 149 |
|-------------------|-----|

# Introduzione

La finalità principale di questo lavoro consiste nell'evidenziare l'importanza e l'attualità del concetto di valore condiviso, evidenziandone gli elementi caratterizzanti, i punti di forza, le critiche e alcuni casi pratici, per poi giungere ad una conclusione in merito alla sua portata nonché alle sue potenzialità.

Il concetto di valore condiviso, elaborato formalmente e ufficialmente da Porter e Kramer nel 2011<sup>1</sup>, si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda potenziando allo stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera<sup>2</sup>. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'individuazione e sull'estensione dei collegamenti tra progresso economico e progresso sociale. L'idea sviluppata da Porter affonda le radici su una riflessione apparentemente semplice ma nel profondo travolgente e rivoluzionaria: la redditività e la produttività aziendale sono positivamente correlate alla qualità del contesto nel quale l'impresa stessa opera.

Nella prima parte del lavoro, infatti, dopo una lunga premessa volta ad illustrare l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa, si definisce il concetto di valore condiviso e si chiarisce la differenza tra *CSV Creating Shared Value* e *CSR Corporate Social Responsibility*. Si entra ovviamente nel dettaglio del funzionamento dei tre livelli del valore condiviso. Le imprese hanno l'opportunità di creare valore condiviso fondamentalmente attraverso la creazione di valore sociale. Porter e Kramer identificano tre diverse strategie applicabili a tale scopo: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e facilitare lo sviluppo di *cluster* locali, dando vita a settori aggregati di supporto nelle comunità in cui l'azienda agisce. Ognuno di questi approcci va a definire il circolo virtuoso del valore condiviso: l'aumento di valore in un'area fa sorgere opportunità anche nelle altre<sup>3</sup>.

Si prosegue poi con la definizione delle implicazioni per i Governi e la società civile e del rapporto tra regolamentazione pubblica e valore condiviso. La giusta forma di regolamentazione pubblica può, infatti, stimolare le imprese verso il valore condiviso, la

---

<sup>1</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review; Jan/Feb 2011

<sup>2</sup> Giampaolo Azzoni, "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility".

<sup>3</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

forma sbagliata, al contrario, muove verso la direzione opposta e rende addirittura inevitabile il contrasto tra obiettivi economici e finalità sociali.

La prima parte del lavoro termina poi con l'analisi dei punti di forza dell'approccio del valore condiviso, tra cui il fatto che eleva le finalità sociali a livello strategico, è applicabile a tutte le decisioni importanti dell'azienda, è stata accolta con successo dal mondo professionale e accademico e definisce un ruolo chiaro per i Governi in merito ad un comportamento responsabile. Il valore condiviso, legando in maniera più efficace ed efficiente il successo delle imprese con il progresso sociale, in sostanza, genera svariate occasioni volte a soddisfare nuovi bisogni, differenziare, espandere i mercati e acquisire efficienza.

Si apre, quindi, in contrapposizione ai punti di forza, la seconda parte del lavoro dedicata alla critica del valore condiviso. Nonostante i molti, solidi e importanti punti di forza, il concetto di valore condiviso e la sua formulazione sono infatti caratterizzati da alcuni limiti critici.

In merito alla questione del valore condiviso si è venuta a creare un'interessante discussione (molto accademica, a dir la verità) fra sostenitori della teoria di Porter e Kramer e critici. Si possono evidenziare diversi punti di debolezza dell'approccio CSV, per citarne alcuni, il valore condiviso viene criticato poiché considerato non originale, perché ignora la tensione fra gli obiettivi economici e quelli sociali, per essere semplicistico rispetto alla *business compliance*, o per il fatto che parte da una bassa opinione sul ruolo del capitalismo nella società.

La terza parte dell'analisi si occupa dei casi aziendali, nonostante ne vengano citati molti nel corso dell'intero percorso, qui si intende esaminarne due nel dettaglio. Tra i numerosissimi casi di imprese che intraprendono iniziative volte alla creazione di valore condiviso, ne sono stati scelti due significativi: Nestlé e Honey Care Africa. La prima è una grande azienda multinazionale leader mondiale nel settore alimentare, la seconda è un'impresa sociale finalizzata alla promozione dell'apicoltura sostenibile in Africa orientale. La scelta non è stata casuale. Nestlé non poteva non essere analizzata essendo sia partner inaugurale della *Shared Value Initiative*<sup>4</sup>, sia l'azienda multinazionale che più di tutte, per quantità e qualità dei progetti intrapresi, incarna e rappresenta la validità, la rilevanza e il successo della creazione di valore condiviso. Honey Care Africa, invece, è stata scelta *in primis* poiché vincitrice del “Nestlé *Creating Share Value Prize*” nel 2014,

---

<sup>4</sup> <http://sharedvalue.org/>

nonché di molti altri premi accumulatisi negli anni, ma anche per presentare una realtà diversa da quella di un'azienda multinazionale, essendo essa un'impresa sociale.

L'obiettivo, attraverso l'analisi e il confronto di due casi così diversi, è proprio quello di trovarne affinità e differenze e di trarre delle conclusioni critiche legando la teoria alla comprensione dei casi empirici. Dopo aver trattato i punti di forza e di debolezza, nonché le posizioni critiche, del valore condiviso e aver analizzato due casi molto differenti ma estremamente significativi, la quarta e ultima parte si propone di trarre delle conclusioni in merito alla portata e alle prospettive del valore condiviso. A tal fine, per fornire una lettura critica del lavoro svolto, si tenta in primo luogo di rispondere alle critiche avanzate precedentemente nei confronti del valore condiviso, soprattutto sulla base dei casi analizzati. Anche gli stessi Porter e Kramer rispondono ad alcune critiche e la parte più importante della loro risposta è quella che va dritta al fulcro o al cuore del dilemma (o del punto di equilibrio) fra il "profitto" e il "fare del bene". In maniera estremamente pragmatica i due studiosi di Harvard scrivono:

*"using the profit motive and the tools of corporate strategy to address societal problems, a practice that is growing rapidly in part motivated by the shared value concept, can contribute greatly both to the redemption of business and to a better world"*<sup>5</sup>.

Ed è in questo che l'approccio CSV può ambire ad assumere il ruolo di prossimo "stadio evolutivo del Capitalismo"<sup>6</sup>. Tuttavia, per giungere a tale equilibrio bisogna avere chiaro il modo in cui misurare la creazione di valore condiviso.

Da tale riflessione deriva la parte finale del lavoro, secondo cui dall'analisi condotta, sia teorica che empirica, una delle conclusioni chiave a cui si è giunti concerne il fatto che, per poter effettivamente parlare di valore condiviso, si debbano fornire dati concreti e quantitativi in merito ai risultati sociali ed economici raggiunti. Tali dati devono ovviamente essere traducibili in informazioni utili e attendibili sia per poter implementare e conseguentemente dimostrare la reale creazione di *shared value*, che per avere la possibilità di innescare circoli virtuosi grazie al feedback destinati ad incrementare il valore condiviso creato e ad estenderne la portata attraverso l'innovazione. Tutto ciò implica la necessità di un accurato processo di misurazione che non solo copra ogni passo e dettaglio utile delle attività di valore condiviso, ma che soprattutto colga e tracci

---

<sup>5</sup> M.E. Porte, M.R. Kramer "A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porte e Mark R. Kramer" <https://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/what%E2%80%99s-value-shared-value>

<sup>6</sup> "Critica e difesa della creazione di valore condiviso"

<http://re2n-blog.tumblr.com/post/104156386827/critica-e-difesa-della-creazione-di-valore>

l'interdipendenza tra i risultati sociali e quelli economici. Sulla base di ciò, nella fase finale, si procede quindi all'analisi del processo di misurazione del valore condiviso.

In definitiva, non si vuole sostenere che tutte le questioni sociali possano trovare soluzione in iniziative di valore condiviso, ma piuttosto che il valore condiviso possa fornire alle imprese la possibilità di impiegare le loro risorse, le loro competenze e la loro capacità manageriale per favorire il progresso sociale con modalità che difficilmente potrebbero essere eguagliate anche dalle organizzazioni governative e del settore sociale meglio intenzionate. In questo modo, le aziende possono ricominciare a guadagnarsi il rispetto della società. Si tratta di un mondo dell'economia nel quale non saranno le imprese a trovare soluzione ai problemi del mondo, ma questi ultimi a riconcedere al business la sua dignità di esistere<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> “Il nuovo manifesto di Porter”, commento di Mark Esposito  
[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

# Capitolo 1

## L'EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITA' D'IMPRESA E LA NASCITA DEL VALORE CONDIVISO

### 1.1 Dalla CSR alla CSV

L'interesse delle aziende in merito ai temi sociali, ambientali e culturali nell'ambito delle proprie strategie di responsabilità d'impresa è profondamente cresciuto negli ultimi venti anni.

L'integrazione di problematiche di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa, e la manifestazione della volontà delle aziende di gestire efficacemente le questioni d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività<sup>8</sup>, cioè la Responsabilità Sociale d'Imprese o *Corporate Social Responsibility* (CSR), esprime un concetto non più capace di rappresentare in modo adeguato lo scenario nel quale le imprese si muovono per soddisfare i bisogni di tutti gli *stakeholders*.

E' ormai perciò essenziale che le aziende adottino un diverso atteggiamento nei confronti tematiche ambientali e sociali. A questo punto si rende necessario ripercorrere brevemente l'evoluzione dei modelli di responsabilità sociale d'impresa al fine di meglio comprendere i suddetti cambiamenti.

#### 1.1.1 La nascita e lo sviluppo della *Corporate Social Responsibility*

In termini generali, un'impresa è definita socialmente responsabile quando, conscia del condizionamento che esercita sulla società, si fa carico delle esternalità da essa originate e

---

<sup>8</sup> Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001.



assume comportamenti coerenti con le aspettative di sicurezza, rispetto dell'ambiente e migliore qualità della vita.

Negli Stati Uniti, durante il governo Roosevelt nei primi decenni del XX secolo, prese piede un nuovo fervore nei confronti delle problematiche sociali. All'individualismo economico che aveva caratterizzato la fine dell'800 si sostituisce un maggior senso della collettività e la constatazione di un'inscindibile interdipendenza fra l'impresa e il contesto sociale in cui opera. Il concetto di responsabilità sociale suddetto viene fatto risalire proprio a tali eventi. Già negli anni '20, i dirigenti delle prime grandi aziende americane prendono coscienza di avere il potere di condizionare con le loro azioni e decisioni non solo la vita degli azionisti ma anche quella dei dipendenti, dei clienti e dell'intera società. Tale consapevolezza, però, si tradurrà nel primo codice etico d'impresa solo nel 1947.

Alcuni scandali economici statunitensi, negli anni '70, provocarono un inasprimento della legislazione che portò all'approvazione del *Foreign Corrupt Practices Act* (1977), in conseguenza del quale i codici etici e di comportamento iniziarono a diffondersi come mezzi operativi di gestione aziendale. In quegli stessi anni, i movimenti sociali (*Consumerism*) iniziarono a battersi per la tutela dei consumatori e dell'ambiente e per la sicurezza sul posto di lavoro, contribuendo così in modo notevole ad alimentare l'attenzione nei confronti delle questioni etiche e della CSR.<sup>9</sup>

Sono gli anni in cui Carroll elabora la piramide della CSR (Figura n. 1).

Figura n.1 - The Pyramid of Corporate social responsibility<sup>10</sup>



Fonte: Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons.

<sup>9</sup> Firuza S Madrakhimova, UONA , "Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility", Global Conference on Business and Finance Proceedings ,Volume 8 ,Number 2 ,2013.

<sup>10</sup> "Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio " Mario Calabrese , Luciano Bologna, Francesca Iandolo, Alberto Bilotta. XXIV Convegno annuale di Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa ISBN 978-88-907394-0-8 18-19 ottobre 2012 - Università del Salento (Lecce).

Carroll stabilisce dunque un ordine di priorità per la responsabilità d'impresa, ponendo al primo posto il livello economico (*be profitable*), seguito da quello legale in termini di conformità con la legge (*obey the law*), al terzo posto si trova il piano etico ovvero dei valori e delle norme sociali (*be ethical*) e infine le attività filantropiche che prevedono investimenti discrezionali a favore della collettività (*be a good corporate citizen*).

Volontarietà e discrezionalità, nell'ambito delle attività filantropiche, sono concetti nuovi introdotti dalla piramide di Carroll che è pertanto divenuta un punto di riferimento per tutti gli studiosi della materia.

E' degli anni '70 anche la nascita del concetto di *social responsiveness* (M. Friedman, 1970) che costituisce un'interpretazione avanzata della responsabilità sociale in base alla quale l'impresa non solo opera nel senso sperato dalla società ma anticipa addirittura istanze sociali integrandole nella propria strategia d'impresa.

Il moltiplicarsi, negli anni '80, degli studi in materia di CSR porta alla comparsa della *stakeholder theory* (R. Edward Freeman 1984), che costituisce le fondamenta delle odierne modalità di gestione e di comunicazione della responsabilità sociale. La prima esatta definizione di *stakeholder* si deve a R. Edward Freeman (1984) che li definisce "*individui o gruppi di individui che sono influenzati o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi d'impresa*"<sup>11</sup> distinti inoltre in *stakeholder* primari e secondari in funzione di quanto sia indispensabile la loro partecipazione per la sopravvivenza dell'impresa. Sono primari gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori. Sono secondari invece i mass media, i movimenti d'opinione e di difesa del cittadino, i gruppi sociali, le associazioni locali e le associazioni speciali.

In questi stessi anni vengono approfonditi i temi della *business ethics* (R.E Frederick, 1985) arrivando infine all'elaborazione del concetto di *corporate social performance* (Wartick e Cochran, 1986). Sulla base di quest'ultima, la responsabilità sociale rappresenta un processo integrato nel *decision making* dell'impresa che deve quindi dimostrare coerenza in tutti gli ambiti della propria attività<sup>12</sup>.

Con il moltiplicarsi dei codici etici, negli anni '90, dai modelli teorici si passa a quelli pratici, nelle imprese americane e anche in quelle italiane: nel 1998 le Ferrovie dello Stato rendono pubblico il loro primo codice etico, seguite nel 1999 dal Codice di Autodisciplina delle società quotate realizzato da Borsa Italiana. Nel 2000 il segretario delle Nazioni Unite

---

<sup>11</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<sup>12</sup> "Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione" Francesca Zarri, , Impronta Etica, Aprile 2009. [http://www.aiccon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability\\_zarri.pdf](http://www.aiccon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability_zarri.pdf)

Kofi Annan vara il *Global Compact*<sup>13</sup>, un codice di comportamento fondato su 9 principi a cui aderiscono le principali aziende multinazionali che si assumono formalmente l'impegno di diffondere i valori della responsabilità sociale d'impresa in tutti i Paesi del mondo.

### 1.1.2 La Strategia di Lisbona e Il Libro Verde dell'Unione Europea

Le aziende europee accolgono con favore la CSR, importata dal mondo anglosassone, iniziando anch'esse a partecipare alla lotta contro l'esclusione sociale.

Le *best practices* connesse alla formazione e all'istruzione continua, all'organizzazione del lavoro, alle pari opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo sostenibile, divengono un obiettivo strategico per l'UE, come auspicato nel Consiglio Europeo di Lisbona del 2000: *“Diventare (entro il 2010) l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”*<sup>14</sup>.

Nel 2001 l'Unione Europea dà inizio ad un'ampia campagna di sensibilizzazione volta a favorire l'integrazione volontaria della responsabilità sociale nella gestione strategica delle imprese e pubblica il Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. L'Unione Europea definisce in tal modo le linee guida per la promozione della CSR negli stati membri e la definisce come *“il concetto secondo il quale le imprese inseriscono su base volontaria le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*<sup>15</sup>. Questa definizione comporta che essere socialmente responsabili implichi andare oltre il semplice rispetto della normativa vigente *“investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate”*<sup>16</sup>.

La responsabilità sociale diventa una sfida per le aziende, perché abbracciare questo approccio vuol dire incidere profondamente sull'insieme dei modelli di gestione dell'impresa, quindi adoperare un nuovo paradigma di *corporate governance* in cui al

---

<sup>13</sup>Global Compact <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>14</sup> Consiglio Europeo di Lisbona, 23/24 marzo 2000.  
<http://www.mc.camcom.it/P42A162C83S15/Definizione-CSR.htm>

<sup>15</sup> Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001 <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

<sup>16</sup> Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001 [http://www.csspd.it/download/ALLEGATI\\_CONTENTUTI/csrgreenpaper\\_it.pdf](http://www.csspd.it/download/ALLEGATI_CONTENTUTI/csrgreenpaper_it.pdf)

centro vengono posti la relazione con gli *stakeholder* e i principi del miglioramento continuo e dell'innovazione interpretati con garanzie, regole e presidi precisi.

Il Libro Verde dell'Unione Europea definisce la *corporate governance* come “*l'insieme delle relazioni tra dirigenti, amministratori, azionisti e altri stakeholder dell'impresa*”<sup>17</sup> ed evidenzia le pratiche e gli strumenti fondamentali che devono porsi alla base di un compiuto sistema di imprenditoria responsabile. Tra questi si ritrovano nello specifico “i codici di condotta, cioè l'enunciazione ufficiale dei valori fondamentali di rispetto degli stakeholder nella gestione degli affari; i sistemi e le strutture di gestione della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile a partire da una forte leadership del consiglio di amministrazione espressa dalla sua composizione (presenza di membri indipendenti, rappresentanza delle minoranze, pari opportunità...), così come dall'articolazione dei comitati (controlli, nomine, remunerazione...); la struttura organizzativa preposta all'implementazione delle politiche di CSR che deve essere supportata da un insieme coerente di sistemi di gestione degli impatti e dei rischi sociali ed ambientali lungo la catena del valore; la misurazione e il reporting di sostenibilità cioè la rendicontazione trasparente degli impatti aziendali”<sup>18</sup>.

La Commissione Europea attraverso la nuova comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681), dopo dieci anni, fa un passo avanti rispetto alla definizione di CSR riportata nel precedente Libro Verde e ne propone una nuova:

*The responsibility of enterprises for their impacts on society*<sup>19</sup>.

### **1.1.3 L'evoluzione dei modelli aziendali e del corrispondente impegno sociale**

Nella letteratura, si possono ritrovare tre principali modelli interpretativi aziendali: il modello liberale, il modello duale e quello della cittadinanza sociale. Tali approcci si sono susseguiti nel tempo e al loro sviluppo è corrisposta l'evoluzione della prospettiva in merito all'impegno e alla responsabilità sociale dell'impresa.

---

<sup>17</sup> Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001

<sup>18</sup> N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, casi d'eccellenza, Franco Angeli, 2004.

<sup>19</sup> EUROPEAN COMMISSION, Brussels, 25.10.2011, COM(2011) 681 final. “COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”

Il Modello liberale o *shareholder value approach* (M. Friedman 1985) punta alla massimizzazione del valore d'impresa e si focalizza sugli *shareholder*. Secondo tale modello, l'impegno sociale, oltre il dettame di legge, non è implicito nella missione d'impresa, pur essendo riconosciuto che possa aiutare in modo considerevole la sua immagine. In sostanza, secondo tale modello la responsabilità sociale d'impresa si concretizza e si esaurisce nel fare e accrescere i profitti<sup>20</sup>.

Il modello duale o *stakeholder value approach* riflette la teoria degli *stakeholder*, secondo la quale esiste un legame positivo tra l'inclusione degli *stakeholder* da parte dell'impresa e una sua migliore performance nel lungo periodo, compreso un maggiore valore economico per gli azionisti, quindi in definitiva la missione dell'impresa si traduce nel bilanciare i bisogni e gli interessi di tutti gli *stakeholder*<sup>21</sup>.

Infine, troviamo il terzo modello ovvero quello della "cittadinanza sociale" (Thomas Donaldson, 1982), secondo cui l'impresa è responsabile nei confronti della società delle ripercussioni, positive e negative, legate ai propri comportamenti. Ulteriore responsabilità dell'azienda consiste nel dover agevolare e favorire il miglioramento della qualità della vita della società di cui fa parte<sup>22</sup>.

I tre modelli evidenziano una realtà e un problema. La realtà concerne l'impossibilità delle aziende di esimersi dall'ampliare la loro responsabilità dalla sfera economica a quella sociale. Il problema consiste nel dover trovare le modalità per traslare questa socialità all'interno e all'esterno dell'organizzazione e nel dover risolvere, allo stesso tempo, le contraddizioni legate ai possibili conflitti tra gli interessi dei diversi *stakeholder*. In alcune aziende i programmi sono sporadici (donazioni, sponsorizzazioni di enti non profit), mentre in altre sono istituzionalizzati e interiorizzati nella cultura aziendale. Questo è il caso delle imprese eccellenti che si sono evolute dotandosi di vere e proprie politiche sociali che siano alla guida dei loro processi di *decision making*<sup>23</sup>.

Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione nei confronti degli *stakeholder* ha assunto un'importanza vitale per le imprese e spesso l'evoluzione nel corso del tempo di relazioni positive con tali attori può divenire un fattore di valore aggiunto per l'impresa.

---

<sup>20</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://it.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)

<sup>21</sup> Emilio D'Orazio, "Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa", notizie di POLITEIA , XXV, 93, 2009. ISSN 1128-2401 pp. 205-220 [http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia\\_n\\_82.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_82.pdf)

<sup>22</sup> <http://bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/22060-responsabilita-sociale-d-impresa-enciclopedia>

<sup>23</sup> N. Cerana, Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, casi d'eccellenza, Franco Angeli, 2004

Per oltre 20 anni, a seguito del sempre maggiore interesse della comunità finanziaria globalizzata, lo UNEP (*United Nations Environment Programme*)<sup>24</sup> prima e la *Global Reporting Initiative*<sup>25</sup> dopo, hanno fortemente promosso e stimolato il processo di armonizzazione delle strategie e dei progetti in materia di tutela dell'ambiente, valorizzazione del capitale umano, relazioni con fornitori e clienti, e altro ancora.

I benefici e i vantaggi che scaturiscono dal crescente interesse e coinvolgimento nella responsabilità sociale d'impresa si traducono in una maggiore competizione anche in merito alla responsabilità stessa, nonché in minori possibilità di *greenwashing*<sup>26</sup> grazie all'azione più efficace dei *watch dog*.

Tuttavia soltanto Michael E. Porter<sup>27</sup> è arrivato a dare un nome, un volto e un abito alla CSR 2.0. dando vita al concetto di *Shared Value*, Valore Condiviso tra l'impresa e i suoi *stakeholder*.

L'idea sviluppata da Porter affonda le radici su una riflessione apparentemente semplice ma nel profondo travolgente e rivoluzionaria: la redditività e la produttività aziendale sono positivamente correlate alla qualità del contesto nel quale l'impresa stessa opera.

Nell'analisi svolta da Porter si pone in evidenza come imprese impegnate in settori molto diversi, traducano la CSR in progettualità originali. L'aspetto che le accomuna concerne la valorizzazione del know-how dell'impresa e la ridefinizione delle relazioni lungo la catena del valore con il sostegno all'imprenditorialità e allo sviluppo economico locale.

---

<sup>24</sup> Il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP) è un'organizzazione internazionale che opera dal 1972 contro i cambiamenti climatici a favore della tutela dell'ambiente e dell'uso sostenibile delle risorse naturali. La sua sede è a Nairobi (Kenya), ma opera in diverse parti del mondo tramite altri uffici amministrativi ed è costituita principalmente da un personale esperto che prende le decisioni sulle politiche ambientali e sulle attività da svolgere in aree di particolare interesse. È organizzato in sei uffici regionali, sei uffici esterni, sette uffici di collegamento e otto divisioni settoriali. Fanno parte dell'organizzazione gli Stati europei i quali propongono soluzioni efficienti per evitare che i problemi ambientali diventino irrecuperabili e promuovono attività che contribuiscono alla sostenibilità ambientale a livello internazionale.

<sup>25</sup> La *Global Reporting Initiative* (GRI) è una organizzazione non-profit che promuove la sostenibilità economica. Produce uno degli standard più diffusi al mondo per la rendicontazione della sostenibilità - noto anche come segnalazione di impronta ecologica, reporting ambientale sociale di governance (ESG), *triple bottom line* (TBL) rendicontazione e reporting *Corporate Social Responsibility* (CSR). IL GRI mira a rendere il Bilancio di sostenibilità per le organizzazioni una routine paragonabile al bilancio finanziario.

<sup>26</sup> *Greenwashing* è un neologismo indicante l'ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste da parte di aziende, industrie, entità politiche o organizzazioni finalizzata alla creazione di un'immagine positiva di proprie attività (o prodotti) o di un'immagine mistificatoria per distogliere l'attenzione da proprie responsabilità nei confronti di impatti ambientali negativi. Il termine è una sincreasi delle parole inglesi *green* (verde, colore dell'ambientalismo) e *washing* (lavare) e potrebbe essere tradotto con "lavare col verde".

<sup>27</sup> Porter, M. & Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006.

## 1.2 La Creazione di Valore Condiviso

Il concetto di valore condiviso si può definire come un aggregato di politiche e pratiche operative volte ad accrescere la competitività di un'impresa rafforzando nel contempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera<sup>28</sup>. Ciò su cui si focalizza la creazione di valore condiviso consiste nell'individuazione e nell'estensione dei collegamenti tra successo economico e progresso sociale. Il concetto si basa sull'assunto che sia il successo economico sia il progresso sociale vadano trattati secondo principi fondati sul valore. Il valore può definirsi come benefici in relazione ai costi, e non in termini solamente di benefici.

E' da tempo ormai che l'idea di creazione di valore si è ritagliata un suo spazio nel business e seguendo tale teoria il profitto equivale ai ricavi a cui si sottraggono i costi relativi. Nonostante ciò, le aziende non si sono mai preoccupate di trattare le questioni sociali in un'ottica di valore, ma le hanno sempre giudicate temi marginali. Per ovvi motivi ciò ha celato in parte il potenziale rapporto tra obiettivi economici e finalità sociali<sup>29</sup>.

Nel settore dell'assistenza sociale poi, ragionare in termini di valore è ancora meno comune. Le organizzazioni sociali e le agenzie pubbliche valutano spesso il successo esclusivamente in base ai benefici conseguiti o ai soldi spesi. Quando i Governi e le ONG inizieranno a ragionare maggiormente sulla base di un'ottica di valore, il loro interesse a collaborare con le imprese si evolverà imprescindibilmente verso una congiunta crescita sostenibile.

### 1.2.1 La differenza tra CSV e CSR

La Creazione di Valore Condiviso (CSV) dovrebbe vincere sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) nel pilotare gli investimenti posti in essere dalle aziende nelle comunità in cui si muovono. I progetti di CSR si concentrano prevalentemente sulla reputazione e mantengono soltanto un legame fragile e limitato con il business, il che ne complica la giustificazione e il mantenimento nel lungo periodo. Al contrario, la CSV è funzionale alla redditività e alla posizione competitiva dell'azienda e impiega e gode delle

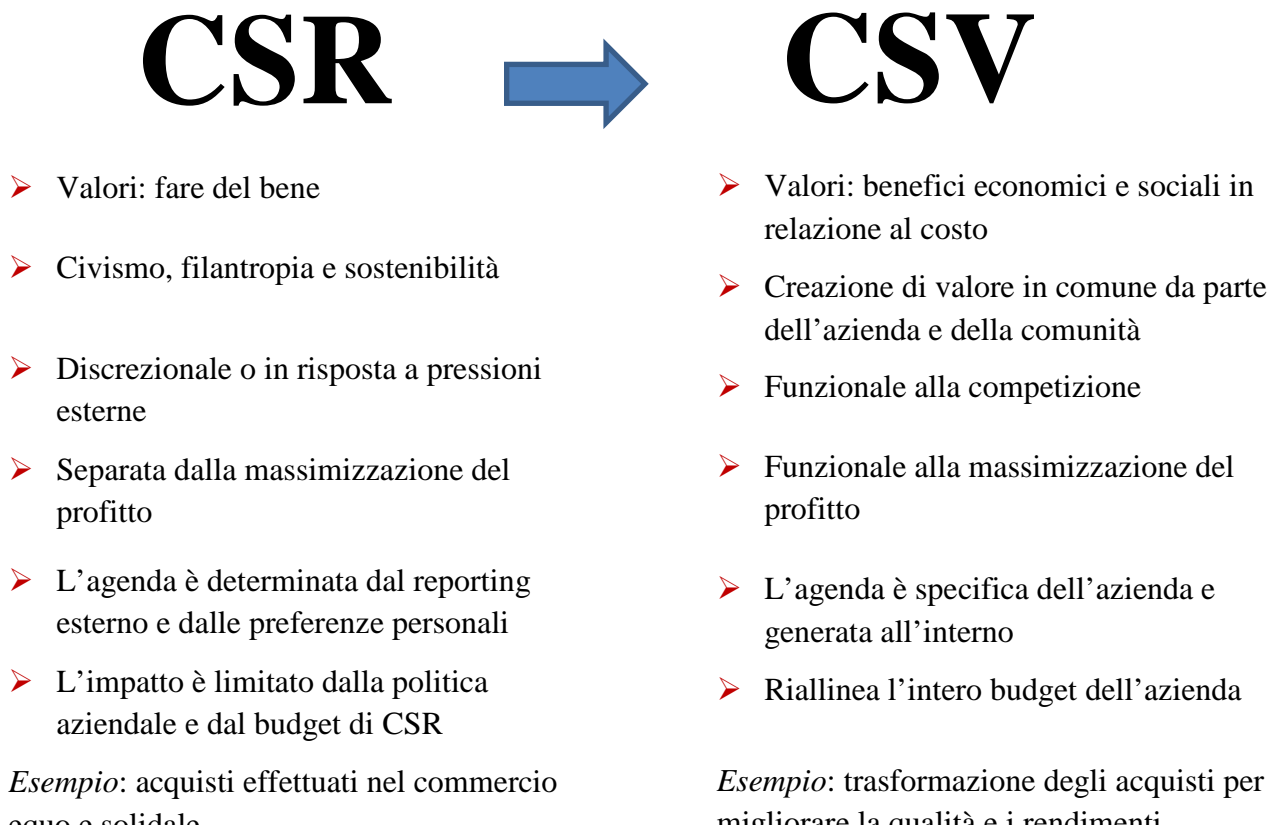
---

<sup>28</sup>M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>29</sup>M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

risorse e dell'*expertise* specifici della stessa allo scopo di creare valore economico per mezzo della creazione di valore sociale<sup>30</sup>.

Figura n.2 - Cosa differenzia il Valore Condiviso dalla Responsabilità Sociale d'impresa



Fonte: M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia. [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

L'approccio CSV (Creating Shared Value) permette compromessi tra redditività a breve termine e finalità sociali, ma è più che altro incentrato sulle possibilità di ottenere un vantaggio competitivo proveniente dalla realizzazione di un'offerta di creazione di valore sociale all'interno delle strategie aziendali.

<sup>30</sup> Carol Moore, "Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference?" Heifer International, May 14, 2014. [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)



La Responsabilità sociale delle imprese (CSR) è un concetto diverso dalla Creazione di Valore Condiviso, nonostante entrambe perseguano il principio del "fare bene facendo del bene". Si pensa che una delle principali differenze riguardi il fatto che mentre la CSR è incentrata sulla responsabilità, la CSV mira alla creazione di valore.

Dal momento che il capitalismo sembra essere giunto ad uno stadio di maturità, è ormai un imperativo per le aziende valicare la logica della tradizionale CSR per tentare di ristrutturare e perseguire nuove strategie di mercato finalizzate alla creazione di un valore di sviluppo sia economico che sociale.

### **1.2.2 Il nuovo Manifesto di Porter**

Il concetto di Valore Condiviso è stato sistematicamente formalizzato da Michael E. Porter, una delle più influenti autorità in merito alla strategia competitiva nonché capo dell'Istituto per la strategia e la competitività della Harvard Business School e da Mark R. Kramer, della Kennedy School di Harvard e co-fondatore di FSG Social Impact Advisors, attraverso l'articolo pubblicato sull'Harvard Business Review nel 2011, "Creating Shared Value", divenuto in sostanza il Manifesto della creazione di Valore Condiviso.

Tale articolo offre spunti ed esempi significativi di aziende che hanno dato vita a relazioni profonde tra le strategie di business e la responsabilità sociale (RSI). Il presupposto essenziale dietro la creazione di Valore Condiviso è che la competitività di una società e la salute della comunità che la circonda sono reciprocamente dipendenti. Riconoscere e valorizzare queste connessioni tra il progresso sociale e quello economico ha il potere di scatenare, secondo gli autori, la prossima ondata di crescita globale e di ridefinire il capitalismo<sup>31</sup>.

Porter e Kramer partono dalla considerazione che "il capitalismo sia sotto assedio"<sup>32</sup>. Nel tempo infatti le imprese sono state identificate sempre più come una delle ragioni principali dei problemi sociali, ambientali ed economici: l'idea è che beneficino e prosperino a discapito della collettività.

---

<sup>31</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>32</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

*“La legittimazione del business è scesa a livelli senza precedenti nella storia recente”<sup>33</sup>. Questa scarsa fiducia sprona i governi a porre in essere politiche che soffocano la crescita economica e pregiudicano la competitività. Le imprese si ritrovano così imprigionate in un circolo vizioso.*

Gran parte del problema sta proprio nelle imprese che continuano a vedere la creazione di valore in una prospettiva limitata, mirando alla massimizzazione della performance finanziaria di breve termine mentre perdono il controllo sui bisogni fondamentali dei clienti, trascurando fattori di più ampio respiro da cui deriva il successo di lungo termine. *“Perché altrimenti avrebbero trascurato il benessere dei loro clienti, l’impoverimento di risorse naturali vitali per il loro business, la salute finanziaria dei fornitori-chiave o il disagio economico delle comunità in cui producono e vendono? Perché altrimenti avrebbero pensato che il semplice fatto di trasferire alcune attività in Paesi dove i salari sono più bassi fosse una soluzione “sostenibile” alle sfide competitive? I presunti trade-off tra progresso sociale ed efficienza economica sono stati istituzionalizzati in decenni di scelte politiche”<sup>34</sup>.*

Le aziende devono ambire al fine ultimo di riconciliare business e società, che invece vengono da sempre considerati come due forze antitetiche. Gli economisti, del resto, hanno avallato l’idea che le aziende debbano limitare il proprio successo economico se vogliono fornire dei benefici alla società.

Nel pensiero neoclassico, un’esigenza di progresso sociale – come l’assunzione di disabili o la sicurezza sul lavoro – implica un vincolo per l’azienda. Secondo la teoria, aggiungere tale limitazione a un’azienda che sta massimizzando i profitti comporta inevitabilmente l’aumentare dei costi e la conseguente riduzione dei profitti.

Un concetto correlato, che conduce alla stessa conclusione, è quello di esternalità. Si parla di esternalità quando gli effetti di un’attività non si manifestano soltanto nella sfera giuridico-patrimoniale di chi la pone in essere, ma incidono anche sulla situazione di altri operatori, con la conseguenza di offuscare la percezione dei costi sociali connessi al compimento della stessa<sup>35</sup>. In altre parole si verificano quando le aziende creano dei costi sociali che non sono tenute a sopportare, come l’inquinamento. Ne consegue l’imposizione

---

<sup>33</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia. [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>34</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>35</sup> Esternalità [https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/11292/1/REPOT\\_2015\(2\)-4\\_Chimenti-Dal%20Dosso.pdf](https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/11292/1/REPOT_2015(2)-4_Chimenti-Dal%20Dosso.pdf)

di tasse, sanzioni e regolamentazioni affinché le imprese “internalizzino” le esternalità, cosa che condiziona molte decisioni politiche dei Governi<sup>36</sup>.

Questa prospettiva ha influenzato anche la strategia di molte aziende, che hanno escluso in larga misura le considerazioni di carattere sociale e ambientale dal proprio piano economico. Hanno, inoltre, dato per scontato il contesto sociale in cui operano e hanno assunto che gli standard normativi siano stabilmente contrari ai loro interessi<sup>37</sup>.

La soluzione delle questioni sociali è stata deferita ai Governi e alle ONG. I programmi di *Corporate Responsibility*, nati come reazione alla pressione esterna, ambivano generalmente a migliorare la reputazione delle aziende e venivano giudicati una spesa necessaria. Qualunque sforzo ulteriore veniva considerato da molti come un uso irresponsabile dei mezzi finanziari messi a disposizione degli azionisti<sup>38</sup>.

I Governi, da parte loro, hanno spesso sviluppato le regole con modalità che rendono più difficile la creazione del valore condiviso.

Ognuna delle due parti ha presupposto implicitamente che l'altra sia di ostacolo al raggiungimento dei propri scopi, e si è mossa di conseguenza.

*“Il concetto di valore condiviso, per contro, riconosce che sono i bisogni della società, e non solo i bisogni economici convenzionali, a definire i mercati.”*<sup>39</sup>

Il valore condiviso non concerne i valori personali né la condivisione del valore già creato dalle imprese in un'ottica redistributiva. Consiste invece nell'ampliare la dotazione complessiva di valore economico e sociale. La prospettiva del valore condiviso si concretizza nel miglioramento delle tecniche di sostegno alla crescita e nel consolidamento del *cluster* locale di fornitori collaborativi e di altre istituzioni, al fine di accrescere l'efficienza degli agricoltori, la qualità dei prodotti, i rendimenti e la sostenibilità. Conseguentemente ricavi e profitti diventano più significativi, arrecando beneficio sia agli agricoltori sia alle aziende che da questi acquistano. Alcuni studi effettuati sui produttori di cacao della Costa d'Avorio indicano per esempio che, mentre il commercio equo e solidale (che ha più a che fare con la redistribuzione) può far aumentare i redditi degli agricoltori

---

<sup>36</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>37</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>38</sup> Porter's new Manifesto [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>39</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

dal 10% al 20%, gli investimenti effettuati in un'ottica di valore condiviso possono farli aumentare di oltre il 300%<sup>40</sup>.

La competitività di un'impresa e il benessere della comunità in cui essa svolge le sue attività sono fortemente legate. Da una parte l'azienda necessita di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere a disposizione alcuni asset critici e un ambiente favorevole. Dall'altra la comunità ha bisogno di imprese di successo che offrano posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza. Questa interdipendenza implica che le politiche pubbliche volte a limitare la competitività e la produttività delle imprese si rivelino autolesionistiche<sup>41</sup>.

In una concezione ristretta del capitalismo, le imprese offrono un contributo alla società attraverso il conseguimento di un profitto che crea occupazione, salari, acquisti, imposte e investimenti. Fare impresa è considerato perciò un beneficio sociale sufficiente<sup>42</sup>.

L'azienda si sostanzia come un'entità a sé stante che considera i problemi della società e della comunità come estranei al suo ambito di riferimento "istituzionale"<sup>43</sup>.

Le imprese si sono concentrate sul tentativo di convincere i consumatori ad acquistare una quantità sempre maggiore dei loro prodotti. Di fronte a una concorrenza crescente e alle pressioni degli azionisti per una performance di breve termine, i manager hanno posto in essere diverse manovre di ristrutturazione, riduzione del personale e dislocazione delle attività in aree geografiche a più basso costo della manodopera, con il conseguente indebitamento dell'azienda al fine di restituire il capitale agli investitori<sup>44</sup>.

Le conseguenze più comuni hanno interessato la competizione sul prezzo, la standardizzazione, una crescita organica lenta, lo scarso livello di innovazione effettiva e la mancanza di un chiaro vantaggio competitivo.

In questo tipo di concorrenza, le comunità in cui si muovono le imprese non hanno la percezione di godere di grandi benefici anche qualora aumentino i profitti. La sensazione avvertita è invece che i profitti vengano conseguiti sulle loro spalle, soprattutto nell'attuale

---

<sup>40</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>41</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>42</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>43</sup> Tesi sostenuta persuasivamente da Milton Friedman nella sua critica al concetto complessivo di responsabilità sociale d'impresa.

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>44</sup> [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

periodo di ripresa economica in cui l'incremento degli utili non ha avuto grandi ripercussioni sull'elevata disoccupazione e sui problemi delle imprese locali<sup>45</sup>.

In passato, al contrario, le aziende "eccellenti" esercitavano diverse funzioni per soddisfare i bisogni delle comunità, dei dipendenti e delle imprese di supporto. Tuttavia, nel momento in cui comparivano sulla scena altre istituzioni sociali, quelle funzioni venivano delegate o scomparivano. Inoltre, è nato un modo di pensare più ristretto circa la scelta degli investimenti, dovuto all'accorciamento dell'orizzonte temporale degli investitori.

Quando all'impresa verticalmente integrata è stato preferito un maggior affidamento sui fornitori esterni, l'*offshoring* e l'*outsourcing* hanno reso il legame tra le imprese e le loro comunità più fragile. Le aziende hanno spesso perso il contatto con i singoli contesti locali, distribuendo le attività su un numero sempre maggiore di sedi geografiche. Tanto è vero che molte imprese non hanno più una sede di riferimento, ma si considerano "globali"<sup>46</sup>.

Questi mutamenti hanno generato un notevole progresso in termini di efficienza economica, ma hanno fatto perdere di vista un elemento fondamentale, trascurando opportunità più importanti di creazione del valore.

Il vantaggio competitivo deriva dalla configurazione della catena del valore, ossia l'insieme delle attività consistenti nella creazione, produzione, vendita, consegna e supporto tecnico di prodotti e servizi. I manager si occupano da decenni di studiare il posizionamento e la progettazione più efficace per integrare le attività. Tuttavia, le aziende hanno ignorato delle opportunità per soddisfare i bisogni sociali primari e hanno frainteso le modalità con cui i problemi sociali impattano sulla catena del valore. *"Il nostro campo visivo è stato semplicemente troppo ristretto."*<sup>47</sup>

I manager hanno focalizzato l'attenzione principalmente sul settore, o sul business specifico, in cui opera l'azienda, perché la struttura del settore ha un'influenza determinante sulla redditività dell'impresa. Tuttavia è stato sottovalutato il pesante effetto della collocazione territoriale sull'innovazione e sulla produttività<sup>48</sup>.

Le imprese non sono state in grado di cogliere la rilevanza del più vasto ambiente economico che circonda le loro attività principali.

---

<sup>46</sup> Mark Esposito Comment on Porter

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>47</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>48</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

### 1.3 Come si crea il valore condiviso

Le imprese possono creare valore condiviso prevalentemente mediante la creazione di valore sociale. Porter e Kramer individuano tre diversi approcci utilizzabili a tale scopo: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e facilitare lo sviluppo di *cluster* locali, costituendo settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda. Ciascuno di questi approcci va a definire il circolo virtuoso del valore condiviso: l'incremento di valore in un'area fa nascere opportunità anche nelle altre<sup>49</sup>.

La capacità di creare valore condiviso caratterizza allo stesso modo i Paesi in via di sviluppo e le economie progredite, nonostante le specifiche opportunità siano certamente differenti. Vi sono opportunità largamente diverse anche tra settori e tra aziende, ma sono a disposizione di tutte le aziende<sup>50</sup>.

#### 1.3.1 Riconcepire prodotti e mercati

La società ha una quantità di bisogni innumerevole, molti dei quali restano insoddisfatti nell'economia globale. Solo per nominarne alcuni, la salute, un'alimentazione più sana, il supporto agli anziani, case più vivibili e confortevoli, meno danni all'ambiente, maggiore sicurezza finanziaria. Nel mondo del business, sono stati dedicati decenni a imparare a promuovere e analizzare la domanda, perdendo di vista la domanda più importante di tutte: il prodotto soddisfa i clienti?

Nelle economie avanzate, la domanda di prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni della società è in rapida crescita. Le aziende alimentari, ad esempio, prima focalizzate sulla quantità e sul gusto per incentivare consumi sempre maggiori, si stanno concentrando oggi sul bisogno fondamentale di un'alimentazione più corretta<sup>51</sup>.

I benefici per la società sono enormi in quanto le imprese sono nettamente più efficaci dei Governi e delle ONG nell'indurre i clienti ad acquistare prodotti e servizi capaci di generare benefici sociali, come prodotti rispettosi dell'ambiente o cibi più sani.

---

<sup>49</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>50</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>51</sup> Porter's new Manifesto [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

Le vendite dei prodotti Ecomagination della GE, ad esempio, sono arrivate a 18 miliardi di dollari nel 2009 – il fatturato di un’azienda della classifica *Fortune 150*. GE prevedeva già allora che negli anni successivi i ricavi di questi prodotti sarebbero cresciuti a un ritmo doppio rispetto a quelli complessivi dell’azienda<sup>52</sup>, infatti al 2014 i ricavi superano i 200 miliardi di dollari.<sup>53</sup>

Opportunità anche superiori si riscontrano nella scelta di servire comunità svantaggiate e Paesi in via di sviluppo. Nonostante presentino problematiche sociali ancor più profonde, queste comunità non sono mai state repute mercati appetibili<sup>54</sup>.

Oggi l’attenzione si concentra su Paesi che consentono alle imprese di raggiungere miliardi di nuovi clienti posizionati alla base della piramide sociale<sup>55</sup>, principalmente India, Cina e Brasile.

Opportunità simili si profilano nelle comunità non tradizionali dei Paesi avanzati. Secondo una ricerca, ad esempio, i quartieri metropolitani più poveri e degradati costituiscono il mercato meno servito d’America: il loro rilevante potere d’acquisto complessivo è stato spesso trascurato.<sup>56</sup>

I benefici sociali conseguiti attraverso la fornitura di prodotti appropriati a consumatori a basso reddito e svantaggiati possono essere notevoli, e allo stesso tempo i profitti per le imprese possono essere ingenti. Esistono, per esempio, telefoni cellulari a basso prezzo che permettono di usufruire di servizi di *home banking* che stanno aiutando molti poveri a risparmiare in tutta sicurezza, contribuendo nel frattempo a trasformare la capacità dei piccoli imprenditori agricoli di produrre e commercializzare i loro raccolti<sup>57</sup>. In Kenya questo ruolo è stato assunto da M-PESA, una consociata di Vodafone, che ha conquistato 10 milioni di clienti in tre anni, al punto che i fondi che gestisce costituiscono ormai più dell’11% del PIL di quel Paese<sup>58</sup>.

---

<sup>52</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>53</sup> GE 2014 Ecomagination progress report <http://www.gesustainability.com/2014-performance/ecomagination/>

<sup>54</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>55</sup> Concetto elaborato da C.K. Prahalad.

<sup>56</sup> Ricerca di Initiative for a Competitive Inner City [www.icic.org](http://www.icic.org) [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>57</sup> Porter’s new Manifesto [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>58</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

In India, invece, Thomson Reuters ha creato un servizio mensile per gli agricoltori che guadagnano in media 2.000 dollari all'anno. Per 5 dollari al mese, questo servizio fornisce informazioni sulle condizioni atmosferiche e sui prezzi dei prodotti alimentari, oltre a consigli tecnici riguardanti l'agricoltura. Tale servizio è stato sottoscritto da circa 2 milioni di agricoltori e le prime ricerche mostrano che ha contribuito a incrementare i ricavi per oltre il 60% di loro, in alcuni casi addirittura triplicandoli.<sup>59</sup>

A seguito dell'avvio del capitalismo nelle comunità più povere, le nuove opportunità di sviluppo economico e di progresso sociale non possono che crescere esponenzialmente.

Il punto di partenza per un'azienda che intende generare questa forma di valore condiviso è individuare e definire tutti i bisogni, tutti i danni e tutti i benefici di carattere sociale che sono o potrebbero essere presenti nei suoi prodotti<sup>60</sup>.

Le opportunità, inoltre, non sono statiche e costanti, ma mutano con il progresso tecnologico, lo sviluppo delle economie e il cambiamento delle priorità sociali. L'assidua esplorazione dei bisogni sociali consente alle imprese di individuare nuove possibilità di differenziazione e riposizionamento nei mercati tradizionali, e allo stesso tempo di riconoscere il potenziale dei nuovi mercati in precedenza trascurati<sup>61</sup>.

Spesso sono necessari prodotti riprogettati o metodologie distributive diverse se si vogliono soddisfare i bisogni dei mercati non ancora adeguatamente serviti. Tali esigenze possono stimolare innovazioni radicali da cui trarre giovamento anche nei mercati tradizionali.

### **1.3.2 Ridefinire la produttività nella catena del valore**

La catena del valore è un modello che consente di illustrare la struttura di una organizzazione come una serie limitata di processi. Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best-seller "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*".

---

<sup>59</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>60</sup> Porter's new Manifesto [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>61</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))



La catena del valore disaggrega le attività strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili<sup>62</sup>. Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto. I processi primari sono quelli che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output, ovvero la logistica in ingresso, le attività operative, la logistica in uscita, il marketing e le vendite e l'assistenza al cliente e i servizi post-vendita. I processi di supporto sono quelli che non concorrono in maniera diretta alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia realizzato, cioè i processi di approvvigionamento, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie (R&D *Research and Development*) e le attività infrastrutturali<sup>63</sup>.

Figura n.3 – La catena del valore

### La Catena del Valore di Porter



Fonte: Michael Porter, “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*”, Free Press, New York, 1985.

Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente della concorrenza. La catena del valore è lo strumento principale per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo che può risiedere infatti in ciascuna delle attività che l'impresa svolge<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> <http://belowthebiz.com/~belowthe/wp-content/report/la%20catena%20del%20valore.pdf>

<sup>63</sup> [http://www.retidivalore.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=436&Itemid=64](http://www.retidivalore.it/index.php?option=com_content&view=article&id=436&Itemid=64)

<sup>64</sup> <http://belowthebiz.com/~belowthe/wp-content/report/la%20catena%20del%20valore.pdf>

La capacità di comprendere la propria catena del valore è centrale per acquisire e mantenere il vantaggio competitivo. Le catene del valore sono assolutamente diverse da impresa a impresa, perché ciascuna ne riflette la storia, le scelte organizzative, le strategie, le persone, le mentalità, le abitudini<sup>65</sup>.

La catena del valore di un'azienda influenza inevitabilmente (e viene influenzata da) numerose questioni sociali, come la sicurezza e l'igiene, l'utilizzo dell'acqua e delle risorse naturali, le condizioni di lavoro e la parità di trattamento nell'ambiente lavorativo stesso<sup>66</sup>.

Le possibilità di creare valore condiviso nascono dal fatto che le problematiche sociali possono comportare dei costi economici nella catena del valore dell'azienda, soprattutto imposti dalle cosiddette esternalità, anche in assenza di imposte sulle risorse o di una regolamentazione. Ad esempio, i gas serra o l'utilizzo spropositato di carta nella fase del confezionamento sono onerosi non solo per l'ambiente, ma anche per l'impresa. Wal-Mart è riuscita ad affrontare entrambi i problemi riducendo il packaging e ridisegnando le rotte dei camion al fine di eliminare 100 milioni di miglia dai percorsi di consegna, risparmiando 200 milioni di dollari pur consegnando maggiori volumi di prodotti. L'innovazione consistente nell'eliminazione della plastica utilizzata nei punti vendita le ha fatto risparmiare milioni di dollari in termini di minori costi di conferimento alle discariche<sup>67</sup>.

La congruenza tra progresso sociale e produttività della catena del valore è molto più forte e diffusa di quanto si credesse in passato. Il tentativo di trovare una soluzione alle questioni sociali può incrementare la produttività aziendale in diversi modi. Quando, per esempio, un'impresa decide di investire in un programma di benessere per i dipendenti, la società nel suo complesso trae beneficio dal fatto che i dipendenti e i loro familiari godono di salute e benessere, e al contempo l'azienda minimizza le perdite di produttività e l'assenteismo. Il seguente grafico mostra alcune aree in cui le interdipendenze sono particolarmente intense.

---

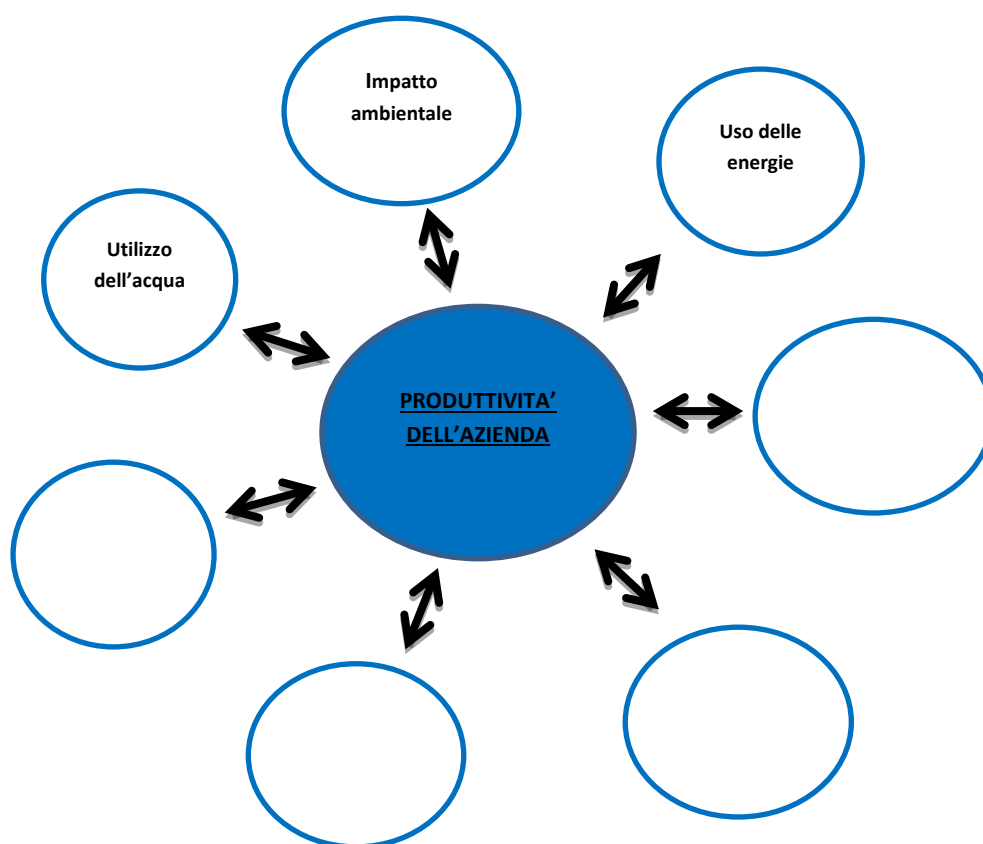
<sup>65</sup> Raphael Kaplinsky and Mike Morris, "A Handbook for value chain research", IDRIC, 2001.

<sup>66</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>67</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

Figura n.4 – La connessione tra vantaggio competitivo e problemi sociali.



Fonte: M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia. [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

La sinergia si intensifica quando le imprese affrontano le problematiche sociali attraverso la lente del valore condiviso, ideando nuove modalità di azione per farvi fronte.

In passato, si pensava che i tentativi volti a ridurre l'inquinamento fossero destinati inevitabilmente a far aumentare i costi operativi. Oggi si notano segnali di cambiamento soprattutto dovuti al crescente consenso intorno al fatto che si possono conseguire progressi significativi della performance ambientale spesso utilizzando una tecnologia più efficace con un costo incrementale minimo, e si possono ottenere risparmi netti di costo attraverso un miglioramento della qualità, una maggior efficienza di processo e un miglior utilizzo delle risorse<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

In ciascuna delle aree della figura sovrastante, stanno prendendo vita nuovi approcci grazie alla comprensione più accurata della produttività e alla crescente consapevolezza dell'inutilità delle riduzioni di costo di breve termine, che spesso infatti non fanno altro che ridurre la produttività o renderla insostenibile.

Di seguito riportiamo alcune delle modalità principali, individuate da Porter stesso, attraverso le quali la prospettiva del valore condiviso sta trasformando la catena del valore, modalità non indipendenti, ma più spesso interdipendenti, ovvero che si potenziano a vicenda.

### **Uso dell'energia e logistica**<sup>69</sup>

Molti sforzi si stanno concentrando sul riesame dell'utilizzo dell'energia elettrica nell'intera catena del valore, nel trasporto, negli edifici, nei processi, nei servizi di supporto, nella *supply chain* o nei canali distributivi. Questa analisi è stata innescata dall'aumento dei prezzi dell'energia e da una nuova consapevolezza riguardo alle opportunità di efficienza energetica. L'esito consiste in un enorme miglioramento nell'impiego dell'energia attraverso l'utilizzo di una tecnologia superiore, la cogenerazione, il riciclaggio e diverse altre pratiche, tutte finalizzate alla creazione di valore condiviso.

Sta crescendo anche la consapevolezza che i processi di distribuzione sono molto onerosi, non solo per via delle emissioni e dei costi energetici, ma anche poiché accrescono la complessità, il tempo, i costi manageriali e i costi di magazzinaggio. Ci si appresta, quindi, a ridisegnare i sistemi logistici per accorciare le distanze su cui vengono effettuate le consegne, ottimizzare le rotte dei veicoli commerciali e razionalizzare la movimentazione delle merci: tutto al fine di creare valore condiviso.

L'ambiziosa riorganizzazione della *supply chain* posta in essere dalla catena di distribuzione britannica Marks & Spencer, per esempio, prevede semplici modifiche come interrompere l'acquisto di forniture che vanno trasferite da un emisfero all'altro, con un risparmio stimato di 175 milioni di sterline all'anno entro l'anno fiscale 2016, riducendo sostanzialmente allo stesso tempo le emissioni di anidride carbonica.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>70</sup> Marks & Spencer Plan A report <http://planareport.marksandspencer.com/>

## **Uso delle risorse**<sup>71</sup>

I progressi tecnologici e la maggior consapevolezza ambientale stanno favorendo la nascita di nuovi approcci in aree come l'utilizzo delle materie prime, dell'acqua e del packaging, in aggiunta all'estensione del riutilizzo e del riciclaggio.

Un impiego più proficuo delle risorse, agevolato dall'avanzamento della tecnologia, può permeare l'intera catena del valore e estendersi ai fornitori e ai canali distributivi.

La Coca-Cola, ad esempio, ha avviato nel 2004 un progetto per efficientare l'utilizzo dell'acqua con l'obiettivo di una riduzione del 20% del consumo globale di acqua entro il 2012. Il traguardo è stato raggiunto e superato fino a raggiungere un miglioramento del 21,4%. Il nuovo *goal* consiste nell'ottenere una riduzione del 25% entro il 2020 prendendo il 2010 come standard di riferimento di partenza<sup>72</sup>.

La Dow Chemical è stata invece in grado di limitare il consumo di acqua potabile nel suo più grande sito produttivo di un miliardo di galloni – una quantità di acqua sufficiente a coprire il fabbisogno annuo di quasi 40.000 persone – e ha così conseguito un risparmio di oltre 4 milioni di dollari<sup>73</sup>.

## **Acquisti**<sup>74</sup>

La tradizione suggerisce alle aziende di standardizzare e sfoderare il massimo potere negoziale sui fornitori al fine di ottenere prezzi più bassi, anche nei casi in cui si acquista da piccole imprese o da agricoltori con redditi di mera sopravvivenza.

Negli ultimi anni, molte aziende hanno dislocato numerose attività in Paesi dove i costi della manodopera sono nettamente inferiori.

Oggi, tuttavia, alcune imprese iniziano a prendere coscienza del fatto che i fornitori marginalizzati non sono in grado di rimanere produttivi o di sostenere, e tantomeno accrescere, la propria qualità. Mettendo in comune la tecnologia, estendendo l'accesso ai fattori produttivi e offrendo un supporto finanziario appropriato, le aziende possono potenziare la produttività e la qualità dei fornitori, garantendosi nel contempo l'accesso a volumi maggiori. Spesso l'incremento della produttività è più grande della riduzione dei prezzi. Man mano che i fornitori si rinforzano, il loro impatto ambientale diminuisce,

---

<sup>71</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>72</sup> Coca-Cola latest Water Stewardship Report

<http://www.coca-colacompany.com/setting-a-new-goal-for-water-efficiency>

<sup>73</sup> Dow Chemical Sustainability Report

<http://www.dow.com/en-us/science-and-sustainability/sustainability-reporting/>

<sup>74</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

spesso in misura significativa, il che ne aumenta ulteriormente l'efficienza. Si crea così valore condiviso.

Come vedremo meglio in seguito, un valido esempio di questo approccio innovativo agli acquisti si riscontra in Nespresso, una delle più grandi divisioni di Nestlé, con una crescita annua del 30% dal 2000. Nespresso combina una sofisticata macchina da caffè con cialde monodose in confezione sottovuoto che contengono caffè di alta qualità proveniente da tutto il mondo<sup>75</sup>.

Ottenere una fornitura affidabile di caffè di alta qualità, tuttavia, è molto difficile. La maggior quantità di caffè viene prodotta in zone rurali estremamente povere dell'America Latina e dell'Africa da piccoli agricoltori intrappolati in un circolo vizioso di bassa produttività, modesta qualità e degrado ambientale che limita i volumi di produzione.

Al fine di risolvere questi problemi Nestlé ha ridefinito gli acquisti. Ha, infatti, lavorato duramente con i suoi fornitori, offrendo loro suggerimenti in merito alle tecniche di coltivazione, garantendo prestiti bancari e concorrendo ad assicurare fattori produttivi come pesticidi, fertilizzanti e sementi.

Un più elevato rendimento per ettaro e una qualità produttiva superiore hanno accresciuto i redditi dei produttori, riducendone l'impatto ambientale. Allo stesso tempo, la fornitura affidabile di caffè selezionato per Nestlé è aumentata considerevolmente. Si è in questo modo creato valore condiviso.

Il caso di Nestlé pone in evidenza un beneficio più generale, che consiste nel vantaggio di acquistare da fornitori locali competenti. L'*outsourcing* in altri Paesi genera infatti inefficienze e costi di transazione che arrivano spesso a compensare i risparmi sul costo delle materie prime e del lavoro. Fornitori locali competenti consentono alle imprese di evitare tali costi e accorciare i tempi di ciclo, favorire un apprendimento più rapido, incrementare la flessibilità e facilitare l'innovazione.

Acquistare localmente non vuol dire acquistare solo da imprese locali, ma anche da unità locali di imprese nazionali e internazionali.

Quando le aziende acquistano localmente, i fornitori hanno la possibilità di diventare più forti, assumere più dipendenti, aumentare i profitti e pagare salari più elevati, tutte cose di cui beneficiano altre imprese della comunità. Si crea quindi valore condiviso.

---

<sup>75</sup> [www.nespresso.com](http://www.nespresso.com)

## Distribuzione<sup>76</sup>

Le aziende stanno iniziando a rivalutare anche le pratiche distributive in una prospettiva di valore condiviso.

Negli ultimi anni sono nati modelli distributivi innovativi e profittevoli in grado di ridurre drasticamente l'utilizzo di plastica e carta, come dimostrano Kindle, iTunes e Google Scholar.

Allo stesso modo, la microfinanza ha dato vita a un nuovo modello a basso costo per la distribuzione di servizi finanziari alle piccole imprese.

Le opportunità di creare nuovi modelli distributivi sono ancora maggiori nei mercati non tradizionali. Per esempio, nel 2000 Hindustan Unilever ha elaborato un nuovo sistema distributivo a domicilio, gestito da imprenditrici economicamente disagiate, nei villaggi indiani con meno di 2.000 abitanti. Nel 2010 il progetto è stato ampliato per consentirne la partecipazione anche ai mariti e ai fratelli di tali donne. Gli *Shaktimaans* (gli uomini) sono in grado di raggiungere in bicicletta aree più lontane di quanto possano fare le *Shakti Ammas* (le donne) a piedi. Unilever offre formazione e microcredito e coinvolge 70.000 *Shakti Ammas* e 48.000 *Shaktimaans* che coprono circa 165.000 villaggi di 15 stati indiani. Questo nuovo sistema distributivo, chiamato *Project Shakti*, apporta benefici alle comunità non solo fornendo delle competenze che spesso consentono di raddoppiare il reddito familiare, ma anche limitando la diffusione delle malattie contagiose a seguito di un maggior accesso ai prodotti per la cura della persona<sup>77</sup>.

Tale esempio dimostra che la capacità specifica delle imprese di contattare consumatori difficili da raggiungere può arrecare benefici alla società consegnando prodotti in grado di cambiare la vita nelle mani di persone che ne hanno estremamente bisogno.

*Project Shakti* rappresenta più del 5% dei ricavi totali realizzati da Unilever in India e ha consentito di ampliare la penetrazione dell'azienda nelle zone rurali, oltre a permetterle di estendere il suo brand in aree non coperte dai media, generando così un grande valore economico.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>77</sup> Hindustan Unilever Project Shakti <http://www.hul.co.in/sustainable-living-2015/casestudies/Project-Shakti.aspx>

<sup>78</sup> Hindustan Unilever Project Shakti <http://www.hul.co.in/sustainable-living-2015/casestudies/Project-Shakti.aspx>

## **Produttività dei dipendenti**<sup>79</sup>

In passato le imprese concentravano l'attenzione sulla riduzione dei benefit, sull'*offshoring* e sul contenimento dei livelli salariali. Oggi tale focalizzazione sta lasciando il posto alla consapevolezza delle conseguenze positive che la sicurezza, la formazione, un salario dignitoso, il benessere e le opportunità di crescita per i dipendenti possono avere sulla produttività.

Numerose aziende, ad esempio, da sempre cercano di minimizzare o eliminare completamente il costo dell'assistenza sanitaria per i dipendenti. Oggi invece molte imprese leader sono giunte alla conclusione che spesso i costi connessi alla salute sono più gravosi dei benefit sanitari, a causa della minore produttività dei dipendenti e delle giornate lavorative perse.

Un valido esempio è il caso della Johnson & Johnson, che aiutando i dipendenti a smettere di fumare (due terzi dei collaboratori fumatori hanno smesso negli ultimi 20 anni) e ponendo in essere vari altri programmi di benessere, ha risparmiato 250 milioni di dollari sui costi di assistenza sanitaria, con un ritorno di 2,71 dollari per ogni dollaro speso in benessere dei dipendenti tra il 2002 e il 2008.<sup>80</sup> Un ulteriore beneficio ottenuto consiste nell'aver a disposizione una forza lavoro presente e produttiva. Qualora anche i sindacati contribuissero a concentrare l'attenzione e gli sforzi sul valore condiviso, questi approcci sarebbero ancora più diffusi.

## **Localizzazione**<sup>81</sup>

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

Tale ragionamento è ovviamente iper-semplicistico e viene oggi messo in discussione, principalmente a causa dei crescenti costi delle emissioni di carbonio e dell'energia, ma anche per una maggiore consapevolezza della scarsa efficienza relativa dei sistemi produttivi profondamente frammentati e dei costi occulti degli acquisti a distanza.

---

<sup>79</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>80</sup> Johnson & Johnson Employees Health and Safety

<http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/healthy-people-20130328.pdf>

<sup>81</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))



Tornando al caso di Wal-Mart, un altro elemento caratterizzante la sua strategia sostenibile consiste nell'acquistare sempre più frequentemente prodotti alimentari da aziende agricole limitrofe ai suoi depositi. Questa scelta deriva dall'aver scoperto che i risparmi ottenuti sui costi di trasporto e la possibilità di riassortire in quantità minori compensano più che abbondantemente i prezzi inferiori praticati da grandi aziende agricole situate molto più lontano.

Analogamente, Nestlé ha costruito fabbriche di minori dimensioni più vicine ai suoi mercati e si sta impegnando intensamente per massimizzare l'impiego di materiali disponibili localmente.

Stanno cambiando anche i criteri di calcolo su cui si basa il trasferimento di attività in via di sviluppo. Olam International, ad esempio, uno dei principali produttori di anacardi al mondo, li ha sempre importati dall'Africa in Asia per poi trattarli in fabbriche nelle quali lavoravano operai particolarmente produttivi. Tuttavia, con l'apertura di stabilimenti locali e l'addestramento di operai in Mozambico, Costa d'Avorio, Nigeria e Tanzania, è riuscita a ridurre i costi di lavorazione e di spedizione del 25%, oltre a ottenere un'apprezzabile diminuzione delle emissioni di anidride carbonica. Attraverso tale strategia, Olam ha stabilito anche relazioni preferenziali con gli agricoltori locali e ha occupato direttamente 17.000 persone – al 95% donne – e indirettamente la stessa quantità di persone in aree rurali dove non esistevano altri posti di lavoro.<sup>82</sup>

Tali tendenze potrebbero invogliare le imprese a riprogettare le proprie catene del valore trasferendo alcune attività più vicino a casa e diminuendo il numero dei siti produttivi. Finora, infatti, la maggior parte delle aziende ritenevano che essere globali volesse dire dislocare la produzione nei Paesi caratterizzati dai più bassi costi della manodopera e disegnare la *supply chain* in modo da conseguire il massimo impatto immediato sulle spese. In realtà, i *competitor* internazionali più validi sono spesso quelli capaci di penetrare più profondamente nelle comunità importanti.

Le imprese che riescono a fare proprio questo nuovo approccio mentale alla scelta di localizzazione creano valore condiviso.

Ripensare le catene del valore attraverso la lente del valore condiviso, dunque, mette a disposizione nuove e importanti modalità per innovare e liberare un valore economico addizionale troppo a lungo trascurato.

---

<sup>82</sup> Olam Sustainability Reports  
<http://olamgroup.com/sustainability/sustainability-reports/>

### 1.3.3 Facilitare lo sviluppo di *cluster* locali

Il successo di ogni azienda è condizionato dalle aziende di supporto e dall'infrastruttura che la circonda. Nessuna azienda è un'entità a sé stante.

L'innovazione e la produttività dipendono sensibilmente dai *cluster*<sup>83</sup>, che sono concentrazioni settoriali e geografiche di imprese. Secondo la nota definizione di M. Porter, il *cluster* è “un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese.”<sup>84</sup>

Il *cluster* deve la sua forza all'efficienza collettiva, ossia al vantaggio competitivo che deriva dalla presenza di economie esterne locali e di azioni congiunte. Le economie esterne sono vantaggi estrinseci alla singola impresa ma interni al *cluster*, come la presenza *in loco* di manodopera e fornitori specializzati e la rapida diffusione di conoscenza. Le azioni congiunte sono invece forme di collaborazione sia tra singole aziende o gruppi di imprese concorrenti sia con fornitori o clienti<sup>85</sup>.

Esempi di *cluster* sono l'IT nella Silicon Valley, il taglio dei diamanti a Surat in India, le automobili in Germania o la moda, la pelletteria e le calzature nel Nord Italia.

I *cluster* comprendono non solo le imprese, ma anche istituzioni come associazioni imprenditoriali, organismi certificatori ed enti accademici. Sfruttano altresì gli *asset* pubblici della comunità circostante, come l'acqua potabile, le scuole, le università, gli standard di qualità, la trasparenza del mercato e le leggi che tutelano la concorrenza<sup>86</sup>.

I *cluster* assumono un ruolo predominante in tutte le economie regionali di successo e in crescita, e sono determinanti per stimolare l'innovazione, la competitività e la produttività.

Come detto in precedenza, fornitori locali competenti favoriscono un'efficienza logistica superiore e una collaborazione più agevole. La produttività cresce anche grazie a

---

<sup>83</sup> “Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs. Finally, many clusters include governmental and other institutions—such as universities, standards-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations—that provide specialized training, education, information, research, and technical support.” M. E. Porter, “Clusters and the New Economics of Competition”, Harvard Business Review, November/ December 1998.

<sup>84</sup> M. E. Porter, “Il vantaggio competitivo delle nazioni”, 1991.

<sup>85</sup> J.H. Schmitz, “Collective efficiency and increasing returns”, 1995.

<sup>86</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

competenze locali più solide in aree come i servizi di trasporto, la formazione e i settori correlati. Al contrario, la produttività si riduce in mancanza di un *cluster* di supporto.

Costi interni per le imprese scaturiscono anche dalle carenze nelle condizioni di sistema che circondano il *cluster*. Un sistema scolastico scarso implica costi di formazione successiva e costi di produttività, così come una infrastruttura di trasporto insufficiente accresce i costi della logistica. Allo stesso modo la discriminazione razziale o sessuale limita il serbatoio di collaboratori professionali e la povertà riduce la domanda di prodotti e causa alti costi di sicurezza, lavoratori in cattiva salute e degrado ambientale. Tuttavia, poiché le imprese si stanno allontanando sempre di più dalle comunità in cui operano, il loro peso nella risoluzione di queste problematiche è diminuito nonostante l'aumento dei costi<sup>87</sup>.

Le aziende, quindi, creano valore condiviso laddove costruiscono dei *cluster* per incrementare la produttività, colmando nel contempo gap o carenze nelle condizioni di sistema che circondano i *cluster* stessi.

Una focalizzazione sulla collocazione geografica e sui *cluster* era quasi del tutto assente dal pensiero manageriale e la logica dei *cluster* è mancata anche in numerosi progetti di sviluppo economico, falliti poiché prevedevano interventi isolati trascurando i fondamentali investimenti complementari<sup>88</sup>.

La creazione di *cluster* in Paesi sviluppati o in via di sviluppo presenta una fondamentale criticità: la formazione di mercati aperti e trasparenti. Nei mercati monopolistici o inefficienti in cui i fornitori non possono ottenere prezzi equi, i lavoratori vengono sfruttati e la trasparenza del prezzo manca del tutto, la produttività ne risente inevitabilmente. La creazione di mercati trasparenti e corretti, che esige spesso delle partnership, può permettere a un'impresa di garantirsi forniture affidabili e di offrire ai fornitori incentivi più consistenti per l'efficienza e la qualità, pur incrementando notevolmente i ricavi e il potere d'acquisto dei cittadini. Si innesca così un ciclo di sviluppo economico e sociale positivo<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>88</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>89</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

Quando un'azienda istituisce dei *cluster* nelle sue localizzazioni principali, rafforza anche la relazione tra il proprio successo e quello delle comunità di cui fa parte. Lo sviluppo di un'impresa ha effetti moltiplicatori poiché nascono nuove aziende, si generano nuovi posti di lavoro nelle aziende di supporto e cresce la domanda di servizi ancillari. Inoltre, le iniziative poste in essere da un'impresa per migliorare le condizioni infrastrutturali si estendono necessariamente agli altri partecipanti e all'economia locale. I progetti di formazione della forza lavoro, per esempio, accrescono il bacino di dipendenti qualificati anche per molte altre aziende<sup>90</sup>.

Un'impresa che si impegna per potenziare il suo *cluster* è Yara, l'azienda leader mondiale dei fertilizzanti minerali. Yara si è accorta che l'assenza di una infrastruttura logistica in molte regioni dell'Africa proibiva agli agricoltori di procurarsi un accesso efficiente ai fertilizzanti e ad altri input agricoli indispensabili, così come impediva loro di portare adeguatamente i raccolti sul mercato. Yara ha deciso, dunque, di combattere il problema investendo 60 milioni di dollari in un progetto destinato al miglioramento di porti e strade, al fine di dare vita a corridoi di sviluppo dell'agricoltura in Tanzania e in Mozambico. L'iniziativa è sviluppata congiuntamente ai governi locali e con l'appoggio del governo norvegese. Soltanto in Mozambico dovrebbero beneficiare del corridoio oltre 200.000 agricoltori, per non parlare della creazione, grazie al progetto, di 350.000 nuovi posti di lavoro<sup>91</sup>. I miglioramenti ottenuti aiuteranno Yara nella crescita del proprio business, ma supporteranno allo stesso tempo l'intero *cluster* agricolo, con enormi effetti moltiplicatori.<sup>92</sup>

I benefici della creazione di un *cluster* colpiscono non solo le economie emergenti, ma anche i Paesi avanzati. Research Triangle, che opera in North Carolina, è un valido esempio di collaborazione tra pubblico e privato che ha creato valore condiviso sviluppando dei *cluster* in aree quali le scienze naturali e l'*Information Technology*. Tale regione, beneficiando dei continui investimenti del governo locale e del settore privato, ha vissuto un'intensa crescita nei redditi, nella performance delle imprese e nell'occupazione, e ha registrato una performance migliore di quasi tutte le altre durante la crisi<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>91</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>92</sup> Yara Sustainability Report <http://yara.com/sustainability/reporting/>

<sup>93</sup> [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

Al fine di contribuire allo sviluppo del *cluster* nelle comunità in cui svolgono i propri affari, le aziende devono *in primis* individuare gap e carenze in aree come la formazione, i fornitori, la logistica, le istituzioni educative, l'organizzazione del mercato e i canali distributivi. In seguito devono concentrarsi sui punti deboli che costituiscono i principali vincoli alla crescita dell'azienda e alla produttività, e identificare le aree in cui l'impresa stessa è meglio attrezzata per esercitare un'influenza diretta e quelle in cui la collaborazione si rivela invece la scelta più conveniente. E' così che si possono massimizzare le opportunità di creazione di valore condiviso<sup>94</sup>.

Le iniziative volte a migliorare i punti deboli del cluster, che creano vincoli per le imprese, saranno molto più proficue dei progetti locali di *Social Responsibility*, che spesso hanno un effetto contenuto poiché prendono di mira troppe aree senza focalizzarsi sul valore<sup>95</sup>.

Tuttavia, gli sforzi tesi a irrobustire le istituzioni e l'infrastruttura di una regione necessitano di solito di un'azione collettiva, come dimostrano gli esempi di Yara e Research Triangle. Le imprese dovrebbero ricercare un maggior coinvolgimento dei partner al fine di procurarsi un appoggio, condividere il costo e mettere insieme le competenze necessarie. Le iniziative di maggior successo riguardanti lo sviluppo dei *cluster* sono quelle che prevedono la collaborazione con il settore privato, oltreché con le ONG, gli enti governativi e le associazioni imprenditoriali<sup>96</sup>.

## 1.4 Governi, società civile e regolamentazione pubblica

In questa sede focalizziamo la nostra attenzione prevalentemente sulle aziende, ma i principi del valore condiviso abbracciano anche i governi e le organizzazioni non profit, che quindi meritano una breve parentesi.

---

<sup>94</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>95</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>96</sup> Porter's new Manifesto [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

### 1.4.1 Creare valore condiviso: le implicazioni per i Governi e la società civile

I governi e le ONG possono giungere ad un livello di massima efficacia iniziando a ragionare in termini di valore, ovvero comparando costi e benefici, e imparando a focalizzare l'attenzione sui risultati raggiunti, invece che sulle energie investite e sui soldi spesi.

Gli attivisti sono sempre stati propensi ad affrontare il miglioramento sociale in un'ottica assolutista o ideologica, come se i benefici sociali si dovessero perseguire a qualunque costo<sup>97</sup>. I Governi e le ONG molto spesso ritengono che i *trade-off* tra benefici sociali e benefici economici siano imprescindibili, e con questo approccio finiscono per inasprirli.

La normativa ambientale, ad esempio, assume tuttora una forma per lo più prescrittiva, imponendo azioni volte a punire e mettere in difficoltà le aziende.

Gli enti regolatori ricaverebbero molto di più se si focalizzassero sulla misurazione della performance ambientale e se stabilissero degli standard, delle fasi di diffusione graduale delle norme, e degli incentivi alla scelta di una tecnologia capace di migliorare l'ambiente, incrementare la competitività e stimolare l'innovazione.

Il principio della creazione di valore condiviso supera la dicotomia tradizionale tra le responsabilità delle imprese e quelle del Governo o della società civile.<sup>98</sup>

Dal punto di vista della società, poco importa quali organizzazioni abbiano creato il valore, ciò che interessa è che i benefici vengano originati dalle organizzazioni che più sono in grado di riscuotere il massimo impatto al minor costo.

Escogitare espedienti per aumentare la produttività è analogamente prezioso sia per realizzare obiettivi commerciali sia per perseguire finalità sociali. In altre parole, il principio di creazione del valore dovrebbe indirizzare l'utilizzo delle risorse in tutte le aree di interesse sociale<sup>99</sup>.

Si sta facendo strada, fortunatamente, una nuova tipologia di ONG in grado di cogliere l'importanza della produttività e della creazione di valore. Un esempio esplicativo a tale proposito è TechnoServe, una società internazionale non profit che promuove soluzioni di

---

<sup>97</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>98</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>99</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

business per affrontare la povertà nei Paesi in via di sviluppo, creando un legame tra le persone e le informazioni, i capitali e i mercati<sup>100</sup>. TechnoServe ha infatti realizzato delle partnership con aziende regionali e globali per favorire lo sviluppo di *cluster* agricoli competitivi in più di 30 Paesi.

Root Capital persegue un obiettivo simile fornendo finanziamenti a imprese e agricoltori troppo grandi per avere accesso alla microfinanza, ma allo stesso tempo troppo piccoli per accedere ai normali finanziamenti bancari<sup>101</sup>. Root Capital è un fondo di investimento sociale senza scopo di lucro che accresce la prosperità in zone povere e vulnerabili dell’Africa e dell’America Latina, prestando capitali, offrendo formazione finanziaria e rafforzando le relazioni di mercato per le aziende agricole piccole e in crescita<sup>102</sup>.

A partire dal 1999 Root Capital ha prestato più di 740 milioni di dollari a più di 530 imprese, attraverso le quali ha raggiunto oltre 5 milioni di agricoltori e artigiani<sup>103</sup>. Questa società ha, inoltre, finanziato la coltivazione di 1,4 milioni di acri destinati a colture biologiche in Africa e in America Latina<sup>104</sup>. Root Capital lavora assiduamente con le imprese, utilizzando i futuri ordini di acquisto come garanzia per i prestiti che elargisce agli agricoltori e contribuendo a rinforzare le *supply chain* e ad innalzare la qualità delle materie prime acquistate<sup>105</sup>.

Anche alcune fondazioni private hanno iniziato a comprendere quanto sia essenziale collaborare con le imprese per creare valore condiviso. La Bill & Melinda Gates Foundation, ad esempio, ha stretto alleanze con grandi aziende globali al fine di istituire dei *cluster* agricoli in Paesi in via di sviluppo. La Bill & Melinda Gates Foundation è stata creata nel 2000 ed è oggi considerata la fondazione più grande del mondo con un patrimonio di 43 miliardi di dollari, è attiva nella ricerca, nella lotta all’AIDS e alla malaria, nell’educazione e nel miglioramento delle condizioni di vita nel terzo mondo<sup>106</sup>.

---

<sup>100</sup> “We are a non-profit organization that develops business solutions to poverty by linking people to information, capital and markets” <http://www.technoserve.org/about-us>

<sup>101</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>102</sup> “Root Capital is a non-profit social investment fund that grows rural prosperity in poor, environmentally vulnerable places in Africa and Latin America by leading capital, delivering financial training, and strengthening market connections for small and growing agricultural businesses.” <http://www.rootcapital.org/about-us>

<sup>103</sup> Root Capital’s Performance <http://www.rootcapital.org/our-impact/dashboard>

<sup>104</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>105</sup> Porter’s new Manifesto [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>106</sup> Bill & Melinda Gates Foundation <http://www.gatesfoundation.org/>

La fondazione Gates è principalmente focalizzata sul miglioramento della produzione agricola in aree dove le condizioni del terreno e il clima determinano un vero vantaggio competitivo.

Le partnership coinvolgono ONG come Root Capital e TechnoServe, in aggiunta ai funzionari pubblici, nel lavoro su elementi pre-competitivi che arricchiscono il cluster ed ergono la catena del valore a beneficio di tutti i partecipanti<sup>107</sup>. Con questo approccio si riconosce che aiutando i piccoli agricoltori ad incrementare i rendimenti delle loro coltivazioni non si genera alcun beneficio duraturo se non esistono già dei clienti pronti ad acquistare, altre imprese capaci di lavorare i raccolti, e un cluster locale comprendente un'infrastruttura logistica efficiente, la disponibilità di fattori produttivi, eccetera<sup>108</sup>. La partecipazione attiva delle imprese è indispensabile per mobilitare questi elementi.

Fondazioni particolarmente lungimiranti possono assumere anche un altro ruolo, ovvero fungere da mediatori disinteressati e lenire i timori riducendo gli squilibri di potere tra ONG, piccole imprese locali, imprese e settore pubblico. Questi sforzi però richiedono una nuova asserzione: che il valore condiviso si può creare soltanto in presenza di una collaborazione effettiva ed efficace tra tutti i soggetti coinvolti.

#### **1.4.2 La regolamentazione pubblica e il valore condiviso**

La giusta forma di regolamentazione pubblica può muovere le aziende verso il valore condiviso, la forma sbagliata, al contrario, spinge nella direzione opposta e rende addirittura inevitabile il contrasto tra obiettivi economici e finalità sociali.

La regolamentazione è essenziale per il buon funzionamento dei mercati, come si è palesato chiaramente nella recente crisi finanziaria. Tuttavia, sono le modalità con cui vengono concepite e implementate le regolamentazioni a decidere se vanno a beneficio della società o le remano contro<sup>109</sup>.

Le regolamentazioni che promuovono il valore condiviso stabiliscono degli obiettivi e stimolano l'innovazione. Mettono in evidenza uno scopo sociale e costruiscono un terreno

---

<sup>107</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>108</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>109</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))



di gioco livellato per persuadere le imprese a investire in valore condiviso, piuttosto che massimizzare il profitto di breve termine<sup>110</sup>.

Queste regolamentazioni presentano delle peculiarità ben precise.

*In primis*, stabiliscono obiettivi sociali chiari e misurabili, che concernono aspetti sanitari, la sicurezza o l'uso dell'energia. Quando si rivela necessario, fissano dei prezzi per le risorse, ad esempio l'acqua, che rispecchiano i costi effettivi.

Seconda caratteristica, prescrivono degli standard di performance, ma non i metodi per raggiungerli, che sono infatti affidati all'autonomia delle imprese.

Terzo elemento distintivo, individuano dei periodi per il progressivo raggiungimento degli standard, che riflettono il ciclo di investimenti o di sviluppo dei nuovi prodotti che contraddistingue il settore. Questi periodi consentono alle imprese di avere il tempo di sviluppare e introdurre nuovi prodotti e nuovi processi in un modo compatibile con le logiche economiche del proprio business<sup>111</sup>.

Quarto aspetto, adoperano sistemi universali di misurazione e reporting della performance, mentre il governo investe nell'infrastruttura allo scopo di favorire la raccolta di dati affidabili per il *benchmarking*<sup>112</sup>. Ciò suscita e agevola un miglioramento costante che va oltre i target correnti.

Infine, una regolamentazione adeguata presuppone un reporting tempestivo ed efficiente dei risultati, che il governo può sottoporre ad audit secondo necessità, piuttosto che prescrivere a tutti processi onerosi e minuziosi di adeguamento<sup>113</sup>.

La regolamentazione che disincentiva il valore condiviso funziona in modo totalmente diverso. Obbliga all'adozione di pratiche ben definite, invece che concentrarsi su un miglioramento sociale misurabile. Impone un approccio specifico al rispetto di uno standard, ostacolando l'innovazione e richiedendo quasi sempre dei costi alle imprese.

Quando i Governi scelgono questo tipo di regolamentazione, minano quello stesso progresso che dicono di voler favorire, provocando nel contempo un'aspra resistenza da

---

<sup>110</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>111</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>112</sup> La definizione più conosciuta è quella elaborata all'interno della Rank Xerox, che definisce questa tecnica nel seguente modo: «il *benchmark* è il processo continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi attraverso il confronto con i migliori concorrenti o le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato».

<sup>113</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

parte delle imprese, che frena ancor più lo sviluppo e inibisce la creazione di quel valore condiviso che migliorerebbe la competitività<sup>114</sup>.

Naturalmente, le aziende ancorate alla vecchia mentalità resisteranno anche a una regolamentazione perfettamente progettata. Ma quando i principi del valore condiviso si divulgheranno maggiormente, le Amministrazioni e le imprese si riscopriranno più in sintonia sulla regolamentazione in molte aree. Le imprese prenderanno coscienza che la giusta forma di regolamentazione può favorire effettivamente la creazione di valore economico.

Infine, la regolamentazione sarà essenziale per inibire l'impiego di pratiche sfruttatrici ingannevoli o scorrette dalle quali le aziende traggono beneficio a discapito della società. Una rigorosa politica antitrust, per esempio, è imprescindibile per permettere che i benefici derivanti dal successo dell'impresa finiscano nelle mani dei clienti, dei dipendenti e dei fornitori<sup>115</sup>.

## **1.5 I punti di forza della creazione di valore condiviso**

Il concetto di valore condiviso, secondo Porter, ridefinisce i confini del capitalismo. Mettendo più efficacemente in relazione il successo delle imprese con il progresso sociale, crea numerose opportunità per soddisfare nuovi bisogni, differenziare, espandere i mercati e acquisire efficienza.

Il concetto elaborato da Porter e Kramer ha incontrato un notevole successo e presenta degli innegabili punti di forza che andremo a elencare sistematicamente di seguito.

### **L'approccio CSV eleva le finalità sociali ad un livello strategico.**

In parte ciò è dovuto all'esplicito sostegno di Michael Porter, probabilmente il più famoso e conosciuto *business strategist* del mondo, all'idea della rilevanza strategica degli obiettivi sociali. Questa è una reazione positiva per contrastare coloro che hanno asserito che gli studiosi di management non abbiano sufficientemente preso in considerazione l'importanza delle questioni sociali di più ampia portata all'interno del *corporate decision-*

---

<sup>114</sup> Porter's new Manifesto

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>115</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

*making*<sup>116</sup>, o che le abbiano esaminate solo attraverso la lente degli interessi aziendali, trascurando la prospettiva del bene comune<sup>117</sup>. Il risultato è stato che, come sostengono Porter e Kramer, “*the legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history*”<sup>118</sup> (la legittimazione del business è scesa a livelli che non hanno precedenti nella storia recente). Attraverso il concetto di valore condiviso, propongono una soluzione a questa sfida che sembra aver convinto molti accademici e professionisti. L’approccio CSV di Porter e Kramer si può considerare, dunque, un’esecuzione piuttosto credibile della “strategizzazione” del sociale.

Il valore condiviso definisce una serie di nuove *best practice* che tutte le aziende devono abbracciare. La prospettiva è che diventi parte integrante della strategia stessa, il cui cuore consiste nella scelta di una catena del valore distintiva e di un posizionamento unico su cui fare leva. Il valore condiviso fa affiorare tanti nuovi clienti da servire, molti nuovi bisogni da soddisfare, numerosi nuovi prodotti da offrire e varie nuove modalità per disegnare la catena del valore. Inoltre, i vantaggi competitivi derivanti dalla creazione di valore condiviso sono spesso più sostenibili dei miglioramenti convenzionali della qualità e dei costi. Si può, quindi, rompere il ciclo di imitazione e competizione a somma zero.

### **Una lente interpretativa basata sul valore condiviso si può applicare a tutte le decisioni importanti dell’impresa.**

Stiamo servendo tutte le comunità che potrebbero trarre beneficio dai nostri prodotti? La nuova fabbrica si potrebbe realizzare in modo da provocare un impatto più sostanzioso per la comunità? La progettazione dei nostri prodotti potrebbe includere maggiori benefici sociali? I nostri approcci logistici e i nostri processi massimizzano l’efficienza nell’utilizzo dell’acqua e dell’energia? Come potremmo rendere più attraente per le imprese la nostra comunità? Se i siti sono economicamente comparabili, in quale trarrà i massimi benefici la comunità locale? In che misura e con quali modalità i limiti del nostro cluster condizionano l’efficienza e la velocità di innovazione?<sup>119</sup> Se un’impresa ha il potere di apportare miglioramenti alle condizioni sociali, giungerà spesso a migliorare anche le condizioni economiche, mettendo in moto così dei circuiti positivi di feedback.

---

<sup>116</sup> E. Vaara and R. Durand, “How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter,” *Strategic Organization* 10/3 (2012): 248-255.

<sup>117</sup> S.R. Barley, “Corporations, democracy, and the public good,” *Journal of Management Inquiry*, 16 (2007): 201– 215.

<sup>118</sup> M.E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*; Jan/Feb 2011

<sup>119</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 *Harvard Business Review – Italia*.  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

### **L'approccio CSV è stato accolto con successo dal mondo professionale e accademico.**

Essendo un'idea sviluppata per e con l'alta dirigenza di grandi aziende, non c'è da sorprendersi che sia riuscita a conquistare un considerevole pubblico di professionisti favorevoli. Il concetto di valore condiviso non ha raggiunto tale pubblico solo attraverso la HBR (Harvard Business Review), ma anche per via di diversi giornali, magazine e pagine web, inclusi il New York Times, The Economist, The Guardian, Forbes e l'Huffington Post. E' stato, inoltre, spesso oggetto di svariate tavole rotonde tra i CEO a Davos, località nota in tutto il mondo perché da qualche tempo ospita l'annuale Forum Economico Mondiale, un incontro fra i principali dirigenti politici ed i principali esponenti economici. L'idea di Porter e Kramer ha ormai raggiunto anche la prossima generazione di *business manager* attraverso le *business school* dove l'articolo del 2011 è spesso previsto come lettura obbligatoria in molti MBA e corsi manageriali<sup>120</sup>.

L'articolo ha vinto il McKinsey Award del 2011 come miglior articolo dell'HBR, e da allora il valore condiviso è stato racchiuso nella strategia europea ufficiale in merito alla responsabilità sociale d'impresa<sup>121</sup>.

Con aziende leader come Nestlé e Coca-Cola che sposano l'idea, il CSV ha già dimostrato il suo potenziale nell'avanzare una più ampia comprensione della responsabilità d'impresa tra le principali realtà aziendali. Il successo di tale approccio tra le imprese (soprattutto multinazionali) potrebbe anche derivare dall'abilità di Porter e Kramer di formulare le attività relative alla CSR con un linguaggio manageriale accattivante. Altri, infatti, hanno già trattato la responsabilità d'impresa per quanto riguarda i problemi sociali e ambientali come un dovere etico<sup>122</sup>, come una responsabilità politica<sup>123</sup> o come una risposta ai rischi del business<sup>124</sup>. Tuttavia, la prospettiva del valore condiviso invita le imprese a percepire

---

<sup>120</sup> Ad esempio alla Harvard Business School, alla New York University, all'Università di Zurigo, alla Schulich School of Business e all'Università di Tel Aviv. Un buon esempio a livello di educazione manageriale è il corso di CSR della McGill University, chiamato "*Corporate Social Responsibility Strategy and Management: Creating Shared Value through Collaborative Sustainable Development*", <http://www.mcgill.ca/isid/executive>

<sup>121</sup> European Commission. (2011, 25/10/2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.

<sup>122</sup> T. Donaldson and T.W. Dunfee, *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999).

<sup>123</sup> D. Matten and A. Crane, "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization," *Academy of Management Review* 30/1 (2005): 166-179; A.G. Scherer and G. Palazzo, "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy," *Journal of Management Studies*, 48/4 (2011): 899-931.

<sup>124</sup> C. Fombrun, N. Gardberg and M. Barnett, "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk," *Business and Society Review*, 105/1 (2000): 85-106; D. Spar and L. La Mure, "The Power of Activism: Assessing the Impact of NGO on Global Business," *California Management Review* 45/3 (2003): 78-101.

tali problemi non come scollegati e imposti dall'esterno ma come vere e proprie opportunità e come un obiettivo critico nel prendere decisioni aziendali genuine che abbiano valenza strategica.

Oltre al mondo professionale, il concetto di valore condiviso ha fatto grandi progressi anche nella letteratura accademica manageriale dove in poco tempo si è affermato come uno degli articoli più citati anche rispetto ad altri articoli importanti dell'HBR<sup>125</sup>. Secondo tutte le stime, la pubblicazione di Porter e Kramer è un *outlier* (anomalia) abbastanza incredibile in termini di rapida attenzione accademica guadagnata, nonostante la popolarità di un concetto non ne garantisca la profondità.

L'interesse dimostrato nei confronti del valore condiviso può essere attribuito almeno in parte a un "effetto Porter", in quanto quasi tutti gli articoli di Porter sono molto citati. Tuttavia, ciò non spiega necessariamente la ricezione straordinariamente positiva dell'articolo nella letteratura accademica.

Stranamente per un pezzo giudicato in maniera abbastanza controversa tra gli accademici del campo del business e della società, tra le citazioni correnti, soltanto una manciata possono essere considerate valutazioni negative o critiche del CSV; la vasta maggioranza sono positive, o in una piccola parte dei casi, neutre<sup>126</sup>.

### **La prospettiva CSV definisce un chiaro ruolo per i Governi in merito ad un comportamento responsabile.**

Porter e Kramer hanno fatto un passo avanti anche nel comprendere il ruolo dei Governi nei confronti delle iniziative sociali delle imprese.

Pur se con alcune eccezioni, gran parte della letteratura in merito alla CSR non ha prestato grande attenzione ai ruoli e alle responsabilità dei Governi. Porter e Kramer al contrario hanno definito un ruolo chiaro per gli attori statali nell'elaborare "*regulations that enhance shared value, set goals and stimulate innovation*"<sup>127</sup> (regolamentazioni che favoriscono il valore condiviso, fissano degli obiettivi e stimolano l'innovazione). Questo include la configurazione di obiettivi sociali chiari e misurabili e di standard di performance, la definizione di periodi di inserimento graduale per soddisfare gli standard, e l'elaborazione di sistemi di reporting della performance universali.

---

<sup>125</sup> A giugno del 2013, l'articolo è stato citato 746 volte su Google Scholar. Per avere un termine di paragone, i seguenti quattro articoli più citati riguardo lo stesso tema sull'HBR hanno ricevuto rispettivamente 59, 46, 17 e 11 citazioni.

<sup>126</sup> Su un campione di 250 citazioni (circa un terzo) di Porter e Kramer (2011), si stimano l'89% come ampiamente positive, il 9% neutre e solo il 2% negative.

<sup>127</sup> M.E. Porter, M. R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review; Jan/Feb 2011.

### **Le tre opzioni per creare valore condiviso si rinforzano reciprocamente.**

Il consolidamento del *cluster*, ad esempio, incentiverà un maggior ricorso agli acquisti locali e a delle *supply chain* meno disperse sul territorio. I nuovi prodotti e i nuovi servizi creati per soddisfare dei bisogni sociali o per servire dei mercati in precedenza trascurati, esigeranno la ridefinizione della catena del valore in aree come il marketing, la produzione e la distribuzione. La nuova struttura della catena del valore darà vita ad una domanda di tecnologie e attrezzature capaci di preservare le risorse, supportare i dipendenti e risparmiare energia.

### **L'approccio CSV aggiunge rigore all'idea di "capitalismo consapevole" e rappresenta un concetto ombrello per diverse idee vagamente collegate.**

Formulando il loro contributo in termini di più ampie problematiche a livello di sistema – i problemi del capitalismo – Porter e Kramer hanno anche provocato un ben più necessario sviluppo concettuale all'interno dei dibattiti in merito all' "aver cura" o al "capitalismo consapevole"<sup>128</sup>.

Negli ultimi anni, ci sono state notevoli discussioni riguardo le modalità per correggere il capitalismo tra business leaders come Bill Gates, Dominic Barton e Ben Cohen, ma comprensibilmente senza nessun tentativo vero e proprio di sviluppare un quadro concettuale<sup>129</sup>. Porter e Kramer sono andati in qualche modo a rimediare a ciò elaborando l'approccio CSV, sebbene esso, come vedremo, non sia esente da critiche.

Inoltre, il valore condiviso offre presumibilmente un quadro olistico per riunificare discussioni largamente scollegate riguardo la CSR, la strategia non di mercato<sup>130</sup>, l'imprenditoria sociale<sup>131</sup>, la *social innovation*<sup>132</sup>, e il "bottom of the pyramid"<sup>133</sup>.

Porter e Kramer hanno contribuito così a creare un concetto ombrello – il CSV – che raccoglie questi diversi approcci all'interno di una cornice comune al fine di cercare di reintegrare il capitalismo all'interno della società attraverso un duplice impatto positivo.

---

<sup>128</sup> J. O'Toole and D. Vogel, "Two and a half cheers for conscious capitalism," *California Management Review*, 53/3 (2011): 60-76

<sup>129</sup> Per esempio, Bill Gates parla del 'creative capitalism' nel 2008:

[http://www.time.com/time/video/player/0,32068,1697222543\\_0,00.html](http://www.time.com/time/video/player/0,32068,1697222543_0,00.html)

O i reports sull'approccio di Cohen al 'caring capitalism': <http://www.entrepreneur.com/article/197626>

<sup>130</sup> D. Baron and D. Diermeier, "Strategic Activism and Nonmarket Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy*, 16/3 (2007): 599–634.

<sup>131</sup> J. Mair, J. Battilana and J. Cardenas, "Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models," *Journal of Business Ethics*, 111/3 (2012): 353-373.

<sup>132</sup> F. Hanleybrown, J. Kania, and M. Kramer, "Channeling Change: Making Collective Impact Work", *Stanford Social Innovation Review* blog (January 2012):

[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)

<sup>133</sup> C.K. Prahalad, and A. Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, 80 (2002): 48-57.

Sebbene i concetti ombrello nell'ambito del business e della società presentino una propria serie di problemi<sup>134</sup>, una visione olistica di tutti quei concetti sull'interfaccia del mercato e della società attraverso il valore condiviso, offre buone prospettive per una valutazione più integrata dell'intersezione tra il progresso economico e quello sociale.

### **Il concetto di valore condiviso attenua il confine tra profit e no-profit.**

Le aziende non sono gli unici soggetti che ricercano soluzioni profittevoli ai problemi sociali. Un'intera generazione di imprenditori sociali sta sviluppando nuovi concetti di prodotto che rispondono ai bisogni sociali attraverso l'impiego di modelli di business efficaci. Non essendo vincolati dal pensiero economico tradizionale, gli imprenditori sociali sono spesso molto più avanti delle aziende consolidate nella scoperta di queste opportunità<sup>135</sup>.

Le imprese sociali che creano valore condiviso possono svilupparsi molto più rapidamente dei programmi sociali in senso stretto, che risentono frequentemente di un'incapacità strutturale di crescere e diventare autosufficienti.

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

Il concetto di valore condiviso fa venir meno il confine tra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro. Si stanno rapidamente affermando nuove imprese ibride. WaterHealth International, per esempio, un'azienda in fortissima crescita, utilizza tecniche innovative di purificazione dell'acqua per fornire acqua potabile a un costo minimo a oltre un milione di persone nelle aree rurali del Ghana, delle Filippine e dell'India. Tra i suoi investitori non ci sono solo l'Acumen Fund, una fondo di venture no-profit globale noto per la sua sensibilità sociale, e la International Finance Corporation della World Bank, istituzione finanziaria internazionale che offre investimenti, consulenza e servizi di gestione del portafoglio volti a promuovere lo sviluppo del settore privato nei Paesi emergenti; ma anche il fondo imprenditoriale della Dow Chemical<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup> J.P. Gond and A. Crane, "Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm," *Business & Society*, 49/4 (2010): 677-703.

<sup>135</sup> Porter's new Manifesto  
[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>136</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 *Harvard Business Review* – Italia.  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

Anche Revolution Foods, una start-up americana finanziata da una società di venture capital, distribuisce ogni giorno 60.000 pasti freschi, salutari e nutrienti agli allievi delle scuole, e con un margine lordo superiore a quello dei concorrenti tradizionali<sup>137</sup>.

Un altro valido esempio è la Waste Concern, un'impresa ibrida profit/no-profit nata in Bangladesh venti anni fa. E' in grado di convertire 700 tonnellate di immondizia, raccolte quotidianamente nelle baraccopoli della zona, in fertilizzante organico, migliorando così il rendimento delle coltivazioni e riducendo le emissioni di anidride carbonica. Finanziata dal Lions Club, associazione umanitaria fondata nel 1917, e dallo United Nations Development Programme o Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, organizzazione internazionale sorta nel 1966, l'azienda migliora le condizioni sanitarie pur assicurandosi un margine lordo consistente attraverso le vendite di fertilizzanti e i crediti sul risparmio di anidride carbonica<sup>138</sup>.

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

---

<sup>137</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia. [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>138</sup> Porter's new Manifesto [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)



## Capitolo 2

### CRITICA AL VALORE CONDIVISO

#### 2.1 I punti di debolezza del concetto di valore condiviso

Nonostante i numerosi e validi punti di forza, il concetto di valore condiviso e la sua formulazione sono minati da alcuni limiti critici.

L'opinione riguardo *“the big new idea”*<sup>139</sup> di Porter e Kramer è piuttosto divisa. Porter ritiene che il valore condiviso dovrebbe avere un impatto forte almeno quanto i suoi lavori precedenti e molti titani del business fanno da eco ai suoi sentimenti. I vertici di PepsiCo, Nestlé, Prudential e Petrobras, per fare un esempio, hanno espresso grande entusiasmo in merito al tema durante il recente Davos<sup>140</sup> summit. Tuttavia, Larry Summers, un ex segretario del Tesoro americano nonché collega di Michael Porter a Harvard, è stato sentito dire di nascosto *“Do you seriously believe this?”* (imprecazione non agli atti)<sup>141</sup>.

Poche persone al di fuori dell'industria delle pubbliche relazioni possono ascoltare i mantra del *“win-win”* e del *“doing well by doing good”* senza fare una smorfia.

Gli esempi di Porter suggeriscono che sia principalmente interessato a incoraggiare le imprese ad essere meno concentrate sul breve periodo; pensa infatti che le aziende dovrebbero capire che i danni ambientali ledono la stessa *bottom line* e quindi è nel loro diretto interesse mettervi un freno; così come le imprese che servono i Paesi emergenti dovrebbero fare di più per contribuire allo sviluppo di tali mercati. Ma nulla di tutto ciò, secondo la critica, è una novità: molti sforzi sono stati fatti per anni al fine di mostrare alle imprese i vantaggi derivanti dalla riduzione dell'inquinamento e molti colossi dei Paesi emergenti come Hindustan Unilever e Tata sono ben consapevoli di essere nel business della creazione e dello sviluppo di nuovi mercati.

---

<sup>139</sup> M.E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, Harvard Business Review; Jan/Feb 2011.

<sup>140</sup> La località è nota in tutto il mondo perché da qualche tempo ospita l'annuale Forum Economico Mondiale, un incontro fra i principali dirigenti politici ed i principali esponenti economici <https://it.wikipedia.org/wiki/Davos>

<sup>141</sup> Schumpeter, “Oh, Mr Porter. The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked”, The Economist, Marzo 2011.

Si pensa, inoltre, che ci sia una straordinaria somiglianza tra il valore condiviso e il concetto di *blended value* di Jed Emerson<sup>142</sup>, secondo il quale le imprese cercano di perseguire simultaneamente il profitto e obiettivi sociali e ambientali. Alcuni ritengono che ci sia anche una sovrapposizione con il libro di Stuart Hart del 2005 “*Capitalism at the Crossroads*”, e con molti altri concetti già esistenti.

Molti accademici manageriali, tra cui Crane, Palazzo e Spence<sup>143</sup>, mettono in dubbio che Porter abbia apportato dei miglioramenti tangibili all’attuale modo di fare impresa. E’ vero che il valore condiviso guiderà la nuova ondata di innovazione e di crescita della produttività nell’economia globale, o è soltanto una pia speranza? Si pensa che tale prossima ondata dovrebbe provenire più che altro dai cosiddetti business *energy-hungry* e *socially divisive*.

Le argomentazioni di Porter, secondo la critica, hanno delle carenze comuni: minimizza continuamente la difficoltà dei trade-off che spesso le imprese si ritrovano ad affrontare, anche quelle con un chiaro potenziale per il bene sociale (ad esempio, dare consigli ad un Paese distrutto su come ridurre la povertà, con il rischio di rafforzare la dittatura vigente).

Nell’asserire che “lo scopo delle aziende deve essere ridefinito nell’ottica della creazione di valore condiviso, e non solo come puro profitto”, inoltre, Porter rischia di dare carta bianca alla politica per intromettersi nel settore privato.

Entriamo ora più dettagliatamente nel merito delle principali critiche mosse nei confronti del concetto Porteriano.

## **2.2 Il concetto di valore condiviso è privo di originalità**

Porter e Kramer hanno presentato il valore condiviso come un’idea innovativa, eppure le sue premesse principali mostrano una straordinaria somiglianza con concetti già esistenti riguardo la CSR, lo *stakeholder management*, e la *social innovation*.

Il principio del valore condiviso regge soltanto perché Porter e Kramer hanno caricaturato la letteratura riguardante la CSR affinché si adattasse ai loro fini e hanno completamente rielaborato la letteratura in merito alla *stakeholder theory* e alla *social innovation* senza il dovuto riconoscimento.

---

<sup>142</sup> Jed Emerson, “The Blended Value Proposition: integrating social and financial returns”, California Management Review vol. 45, no. 4 summer 2003.

<sup>143</sup> <sup>143</sup> A. Crane, G. Palazzo, L. Spence, D. Matten, “Contesting the Value of the Shared Value Concept”, California Management Review, Volume 56, n.2, Dicembre 2014.

### 2.2.1 CSR come *straw man*

L'obiettivo di Porter e Kramer di sostituire la CSR con la CSV è stato raggiunto soltanto nella misura in cui hanno costruito una caricatura irriconoscibile della CSR così da poterla rigettare. Definendo la CSR come "separata dalla massimizzazione del profitto", ignorano diversi decenni di lavoro volto ad analizzare il business case della CSR. Se valga la pena o meno di dedicarsi alla CSR è sempre stata una delle principali questioni da risolvere per gli accademici del mondo del business e della società. Fin dai primi anni '70, alcuni autori suggerivano che "la responsabilità sociale prevede che le imprese mettano in pratica programmi sociali al fine di accrescere i profitti della propria organizzazione"<sup>144</sup>.

La svolta più recente verso approcci economici alla CSR identifica in maniera simile "un certo livello di CSR che permetterà di massimizzare i profitti, soddisfacendo allo stesso tempo la richiesta di responsabilità sociale d'impresa da parte dei diversi stakeholder"<sup>145</sup>.

Porter e Kramer, inoltre, presentano la CSR come "discrezionale o in risposta a pressioni esterne", mentre gran parte della letteratura recente in merito alla "CSR strategica" suggerisce che "la CSR è strategica quando produce considerevoli benefici connessi al business per l'impresa, in particolare supportando le attività core"<sup>146</sup>. Gli stessi Porter e Kramer nel loro articolo precedente pubblicato sull'HBR sostengono che "la CSR può essere molto più che un costo, un vincolo, o un azione caritatevole – può essere una fonte di opportunità, innovazione, e vantaggio competitivo"<sup>147</sup>.

In poche parole, quindi, Porter e Kramer nell'articolo del 2011 conferiscono l'impressione che la CSR sia considerata sempre e solo come filantropia aggiuntiva o "*bolt-on*", e vogliono farci credere che un dibattito su come fare per incorporarla alla strategia core, ovvero renderla "*built-in*"<sup>148</sup>, debba ancora avere luogo.

---

<sup>144</sup> "...social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization" Johnson (1971), cited in A.B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business & Society*, 38/3(1999): 268-295.

<sup>145</sup> "...some level of CSR that will maximize profits while satisfying the demand for CSR from multiple stakeholders" A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26/1(2001): 117-127.

<sup>146</sup> "CSR is strategic when it yields substantial business-related benefits to the firm, in particular by supporting core business activities" L. Burke and J.M. Logsdon, "How Corporate Social Responsibility Pays Off," *Long Range Planning*, 29/4 (1996): 495-502.

<sup>147</sup> M.E. Porter and M.R. Kramer "Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006.

<sup>148</sup> D. Grayson and A. Hodges, "Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business" (Sheffield: Greenleaf, 2004).

## 2.2.2 I debiti non riconosciuti nei confronti della letteratura esistente

Oltre a caricaturare la CSR, Porter e Kramer non riconoscono che le loro idee riguardo la creazione simultanea di valore economico e sociale per i diversi *stakeholder* sono state già trattate diffusamente nella letteratura esistente.

*In primis*, la formulazione del concetto di valore condiviso sembra ignorare una sequenza ben sviluppata di lavori in merito alla creazione di valore all'interno della letteratura riguardante lo *stakeholder management*. L'*instrumental stakeholder theory*<sup>149</sup>, ad esempio, che asserisce che l'adesione ai principi e alle pratiche degli *stakeholder* realizza i consueti obiettivi di corporate performance allo stesso modo o meglio degli approcci rivali, è fondamentalmente un sinonimo della caratterizzazione della CSV come “*creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges*”<sup>150</sup>.

Inoltre, anche il linguaggio della creazione di valore è stato una caratteristica fondamentale del lavoro di Ed Freeman, il principale sostenitore della teoria degli *stakeholder* nel corso degli ultimi decenni, secondo il quale il principio chiave è “creare valore per gli *stakeholder* crea valore per gli *shareholder*”<sup>151</sup>.

Secondo la critica, è difficile vedere dove l'approccio CSV differisce in maniera sostanziale dalla letteratura suddetta, eppure rimane totalmente non riconosciuto da parte di Porter e Kramer nei loro scritti. In maniera simile, *The Economist*<sup>152</sup> ha evidenziato la somiglianza tra il valore condiviso e il concetto di “*blended value*” di Emerson, secondo il quale le imprese cercano di perseguire simultaneamente il profitto e gli obiettivi sociali e ambientali.

In secondo luogo, la critica considera il valore condiviso come una rielaborazione del dibattito in merito alla *social innovation*. L'idea di riconcepire prodotti e mercati e lo stimolo alla creazione di partnership e organizzazioni ibride (come le imprese sociali o della microfinanza) che attenuano il confine tra profit e no-profit sono giudicati tutt'altro che novità. Già solo uno sguardo superficiale alle definizioni standard in quest'area solleva importanti domande in merito al carattere innovativo della CSV. Se l'imprenditoria sociale, secondo una definizione diffusa, è “un processo che implica l'utilizzo e la

---

<sup>149</sup> T. Donaldson and L.E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review*, 20/1 (1995): 65-91.

<sup>150</sup> M.E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*; Jan/Feb 2011.

<sup>151</sup> R.E. Freeman, A.C. Wicks and B. Parmar, “Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited,” *Organization Science*, 15/3(2004): 364-369.

<sup>152</sup> *The Economist*, “Oh, Mr Porter.” *The Economist*, (March 10, 2011):

<http://www.economist.com/node/1833044>

combinazione innovativa delle risorse per cogliere le opportunità di catalizzare il cambiamento sociale e/o di soddisfare i bisogni della società”<sup>153</sup>, è difficile notare una grande differenza con il concetto di valore condiviso. Allo stesso modo, sull’Harvard Business Review 12 anni prima della pubblicazione dell’articolo di Porter del 2011, Moss Kanter ha definito il concetto di *social innovation* come un processo nel quale le aziende colgono i bisogni della comunità come opportunità per sviluppare idee e provare tecnologie di business, al fine di trovare e servire nuovi mercati e di risolvere problemi economici di lunga data<sup>154</sup>.

Il silenzio sulla sovrapposizione della CSV con la *social innovation* è ancora più evidente quando Porter e Kramer non accennano al fatto che negli Stati Uniti e in altri Paesi, i principi cardine della CSV hanno già assunto una propria forma legale. Per esempio, tra il 2010 e il 2013, 20 Stati americani hanno promulgato la legislazione del “Benefit Corporation” con l’intenzionale scopo aziendale di creare un concreto impatto positivo sulla società e sull’ambiente, in cui i doveri fiduciari del management includono l’allineamento di successo di tali obiettivi<sup>155</sup>.

Ignorando lo stato dell’arte nel campo che copre sostanzialmente le idee principali del valore condiviso, Porter e Kramer non sono riusciti ad aprire veramente un nuovo spazio concettuale. Chiaramente una pubblicazione orientata al mondo professionale come l’Harvard Business Review non avrebbe desiderato, né si sarebbe aspettata, molto più di minimi riferimenti e fonti, poiché il suo intento esplicito è di essere “la fonte delle migliori idee innovative per coloro che creano, guidano e trasformano il business”<sup>156</sup>. Porter e Kramer hanno fallito nel fare ciò, inducendo Stuart Hart, che scrisse in merito al tema sull’HBR in precedenza, a respingere il concetto di valore condiviso definendolo “pirateria intellettuale”<sup>157</sup>. Comunque, Porter e Kramer non solo non hanno dato il dovuto riconoscimento alle idee precedenti la CSV, ma hanno anche scelto di non occuparsi delle sfumature e delle possibilità spesso evidenziate in tale letteratura esistente. Questo ha portato a un proselitismo piuttosto ingenuo circa le soluzioni di *win-win* che possono

---

<sup>153</sup> “...a process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs” J. Mair and I. Marti, “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight,” *Journal of World Business*, 41/1 (2006): 36-44.

<sup>154</sup> R. Moss Kanter, “From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, 77/3 (1999): 122-128.

<sup>155</sup> Benefit Corporation [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

<sup>156</sup> Harvard Business Review, “Guidelines for Authors”: <http://hbr.org/guidelines-for-authors-hbr>  
Queste linee guida implicano che il tipo di domande che ci si deve porre nei potenziali articoli dell’HBR includono ‘On what previous work (either of your own or of others) does this idea build?’, ‘Is this idea new? If not, does it offer a new and useful perspective on an existing idea?’ ‘What is it based on? What are its antecedents?’

<sup>157</sup> B. Paramanand, “Porter is a Pirate - Stuart Hart” *ManagementNext*, 10/1 (January 2013): 6-7

essere ottenute attraverso la CSV, che suggeriscono un altro e più profondo problema con tale concetto.

### **2.3 La CSV ignora le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici**

Il concetto di valore condiviso, secondo alcuni, soffre anche del limite di non essersi occupato adeguatamente non solo dei trade-off tra la creazione di valore economico e la creazione di valore sociale, ma anche di qualsiasi impatto negativo sugli *stakeholder*. Porter e Kramer affermano di “andare oltre” tali trade-off, per lo più, a quanto pare, ignorandoli. Sebbene cercare opportunità di *win-win* è ovviamente importante, questo non fornisce una guida per le tante situazioni in cui i risultati economici e quelli sociali non si allineano per tutti gli *stakeholder*. Come ha sostenuto Vogel, “sfortunatamente non ci sono prove che comportarsi in maniera più virtuosa rende le imprese più profittevoli... il ‘*market for virtue*’ non è sufficientemente rilevante tanto da far sì che sia considerato nell’interesse di tutte le imprese avere una condotta più responsabile”<sup>158</sup>.

Molte decisioni aziendali connesse ai problemi sociali e ambientali, per quanto creativi possano essere i vertici decisionali, non si presentano come potenziali opportunità di *win-win*, ma piuttosto si manifestano in termini di dilemmi<sup>159</sup>. In un dilemma etico, diversi interessi, visioni del mondo, identità e valori collidono. Rowley e Moldoveanu hanno evidenziato che la sola idea di negoziare su certe questioni può essere inaccettabile per alcuni *stakeholder* come gli attivisti delle NGO. Se tali attivisti lottassero, ad esempio, per l’eliminazione della schiavitù nella produzione del cacao, percepirebbero qualsiasi tipo di compromesso come una svendita della propria missione e come una minaccia per la loro identità. In altri casi, come nella discussione sui salari dignitosi, le sfide possono rimanere sistematicamente irrisolte e non tradursi in risultati vantaggiosi per tutti. Queste situazioni possono essere meglio descritte come battaglie continue tra le aziende e gli *stakeholder* in merito alle risorse limitate. Le affermazioni semplicistiche di Porter e Kramer riguardo le promesse sottostanti il concetto di valore condiviso sono, secondo la critica, nel peggiore dei casi distorsioni della realtà e nella migliore delle ipotesi profondamente ottimistiche.

---

<sup>158</sup> D. J. Vogel, "Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility," *California Management Review*, 47/4 (2005): 19-45.

<sup>159</sup> J.L., Badaracco, “Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right” Boston MA: Harvard Business School Press, 1997

Un buon esempio concerne la microfinanza che è specificatamente citata da Porter e Kramer come una storia di successo del valore condiviso in termini di sviluppo di prodotti e servizi che soddisfano bisogni sociali. Uno sguardo più critico alla microfinanza, tuttavia, fornisce un utile indicatore dei problemi che affrontano le organizzazioni nel tentativo di raggiungere simultaneamente obiettivi economici e sociali. La sostenibilità finanziaria delle micro imprese è stata messa a dura prova, persino nel caso della Grameen Bank<sup>160</sup>. Gli effetti sociali sono stati anche ritenuti carenti, dando luogo a un contributo sociale negativo in aspetti come l'uguaglianza e la parità e a progressi limitati in termini di riduzione della povertà, nonostante la crescita del numero di clienti e della quantità di fondi a disposizione.

Con occhio critico nei confronti del concetto di valore condiviso, Epstein e Yuthas rilevano l'estrema difficoltà, perfino impossibilità, di assicurare entrambi gli obiettivi sociali e finanziari, anche quando ciò costituisce lo scopo esplicito della missione iniziale. Individuano “*diffusion*” e “*drift*” in questa duplice missione come principali fattori causali dal momento che “spostano l'attenzione dai clienti alle fonti di finanziamento e ai risultati finanziari. La “*diffusion*” spesso deriva dagli sforzi fatti per affrontare un problema sociale attraverso un approccio poliedrico. Nella microfinanza, le organizzazioni tendono ad essere attratte verso diverse direzioni, sia per l'ampia gamma di bisogni espressi dai clienti più poveri, sia per i molteplici e vari interessi dei diversi stakeholder. Il “*drift*” in questo settore tipicamente spinge le iniziative microfinanziarie a togliere l'enfasi dagli effetti sociali nel tentativo di raggiungere l'autosufficienza finanziaria che permette l'accesso esteso al capitale e la capacità di servire più clienti”<sup>161</sup>.

Pertanto Porter e Kramer tendono a semplificare la complessità delle questioni economiche e sociali tanto da condurre ad una rappresentazione fuorviante degli investimenti e dei risultati rilevanti. Agendo con una mentalità improntata sul valore condiviso, le aziende potrebbero essere inclini a investire più risorse per promuovere l'impressione che problemi complessi sono stati trasformati in situazioni vantaggiose per tutte le parti interessate, mentre in realtà i problemi di ingiustizia sistematica non sono stati risolti e la povertà degli stakeholder più emarginati può anche essere aumentata a causa dell'intervento dell'impresa. Data la complessità delle problematiche sociali e ambientali, la loro analisi acritica come nuove fonti di profitto potrebbe, a dire la verità, condurre le aziende a

---

<sup>160</sup> D. Pearl and M. Phillips, “Grameen Bank, which pioneered loans for the poor, has hit a repayment snag,” Wall Street Journal Online, 2001: <http://online.wsj.com/public/resources/documents/pearl112701.htm>

<sup>161</sup> M. Epstein and K. Yuthas, “Mission Impossible: Diffusion and Drift in the Microfinance Industry,” Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 2010.

investire più in problematiche semplici e in strategie di comunicazione scollegate che nella risoluzione dei più ampi problemi della società.

Questa carenza nell'ammettere, e ancor più nell'affrontare, le tensioni economiche e sociali non caratterizza unicamente l'approccio CSV. Gran parte della letteratura riguardante la CSR e lo *stakeholder* management ha fatto altrettanto, in particolare la “*strategic CSR*”, di cui abbiamo trattato in precedenza, che Porter e Kramer hanno deliberatamente o meno riprodotto come CSV. Di conseguenza, quello che Reich ha criticato in riferimento alla CSR in generale, potrebbe essere particolarmente vero per la CSV: invece di promuovere il bene comune, la CSV potrebbe promuovere strategie più sofisticate di *greenwashing*<sup>162</sup>. Questa è, infatti, l'idea principale di una nuova corrente letteraria in crescita in merito alla CSR da una prospettiva manageriale critica<sup>163</sup>. La CSR, secondo quest'ottica, è “cruciale per riallineare i dipendenti disimpegnati con un tremendo business model”<sup>164</sup>, o più in generale, è una “logica parassita”<sup>165</sup> che permette alle imprese di aderire ad un approccio egoistico e socialmente dannoso al fine di generare valore economico impegnandosi in tentativi isolati di creare valore per i dipendenti, i fornitori o l'ambiente. Per quanto riguarda la CSV, questo decorso non è solo teorico: l'introduzione del blog in merito alla CSR su Forbes intitolata “Tre grandi esempi di valore condiviso in azione”<sup>166</sup>, le aziende in questione sono Adidas, BMW e Heinz, tutte imprese che presentano progetti di CSV di successo, ma la cui storia passata, i cui prodotti correnti e il cui più ampio settore sollevano un gran numero di questioni irrisolte riguardo al loro valore sociale.

Il tentativo di Porter e Kramer di imbiancare (*whitewash*) il problema dei trade-off dal muro della CSV e di ignorare gli effetti potenzialmente negativi delle aziende risuona attraverso ognuna delle tre dimensioni del concetto – riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività e favorire i *cluster* – come andremo ad approfondire di seguito.

---

<sup>162</sup> .B. Reich, “Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life.” New York: Knopf., 2007.

Per la definizione di *greenwashing* si veda la nota 11 pagina 11.

<sup>163</sup> P. Fleming, and M.T. Jones, “The End of Corporate Social Responsibility”. London: Sage, 2013.

<sup>164</sup> C. Cederström and P. Fleming, “Dead Man Working”, Alresford, Hants: Zero Books 2012.

<sup>165</sup> G. Hanlon and P. Fleming, “Updating the Critical Perspective on Corporate Social Responsibility,” *Sociology Compass*, 3/6 (2009): 937-948.

<sup>166</sup> <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action>



### 2.3.1 La CSV implica una visione miope dell'idea di riconcepire prodotti e mercati

Porter e Kramer fanno riferimento alla necessità di cambiare prospettiva dalla creazione della domanda alla progettazione di prodotti che siano utili per i consumatori e che incontrino i loro bisogni, e parlano di organizzazioni che attenuano il confine tra profit e no-profit, chiamate imprese ibride. L'ideazione di nuovi prodotti e mercati è presentata come la possibilità di sviluppo di nuove opportunità di mercato vantaggiose sia per l'azienda che per la società, compreso il servire Paesi emergenti o in via di sviluppo.

L'analisi di Porter e Kramer, tuttavia, lascia diverse domande senza risposta, come ad esempio il problema delle imprese che producono beni di discutibile valore sociale. Culturalmente, le opinioni su quali siano le aziende in questione possono variare, ma le contendenti potrebbero essere l'industria del tabacco, i fabbricanti di armi, o l'industria del petrolio. In ognuno di questi casi, possono essere messe a punto delle innovazioni per offrire valore condiviso, ma un qualche impatto negativo sulla società è purtroppo innato nella natura stessa del prodotto. Questo spinge a chiederci come si possa pretendere di parlare di integrità dell'organizzazione quando si sviluppa un'innovazione per uno o anche una gamma di prodotti (immaginiamo ad esempio pistole riciclabili, un commercio equo e solidale del tabacco, o la fornitura di petrolio da fonti responsabili), se altrove nell'azienda tutto continua come al solito, ovvero si dà vita a prodotti cancerogeni e che causano dipendenza, si progettano armi che procurino danni massimi in contesti civili, o si estrae il petrolio da sabbie bituminose in aree di bellezza naturale. Se l'organizzazione è ridefinita al fine di soddisfare i bisogni piuttosto che creare la domanda, come possono queste aziende continuare ad agire su tali basi in alcuni rami del business ma non in altri? Possono farlo soltanto se l'impegno profuso nelle iniziative è superficiale e consistente fondamentalmente nell'acquistare mercati che saranno abbandonati qualora non siano più considerati sostenibili finanziariamente.

Tutto ciò può essere verosimilmente illustrato attraverso l'esempio dell'industria del cibo confezionato, dove aziende come Coca Cola e Nestlé sono state elogiate come pioniere del valore condiviso in alcuni aspetti delle loro attività<sup>167</sup>, nonostante siano state simultaneamente criticate per aver deliberatamente assuefatto i consumatori ad elevati contenuti di zucchero, sale e grassi per quanto riguarda i loro core business<sup>168</sup>.

---

<sup>167</sup> <http://www.fsg.org/OurApproach/SharedValueInitiative.aspx>

<sup>168</sup> M. Moss, "Salt Sugar Fat: How the Food Giants Hooked Us", New York: Random House, 2013.

La strategia di Porter e Kramer consiste nello scegliere selettivamente storie di successo in termini di valore condiviso in mercati nuovi, prestando scarsa attenzione agli effetti negativi derivanti dai prodotti e dai mercati principali dell'impresa.

### **2.3.2 La CSV sorvola sulle complessità della catena del valore**

Porter e Kramer pongono notevole enfasi sul ruolo che può assumere la ridefinizione della produttività della catena del valore nella creazione di valore condiviso. Fanno ciò esaminando in particolare l'utilizzo dell'energia, la logistica, l'approvvigionamento, la distribuzione, e la produttività dei dipendenti che combacia strettamente con la fiorente letteratura in merito alla sostenibilità della *supply chain*<sup>169</sup>.

Sappiamo già dai vari successi e fallimenti di aziende come Gap, Nike e Walmart che assicurare un valore sociale e ambientale attraverso una *supply chain* globale nasconde molte insidie anche qualora le intenzioni fossero buone. Pagare prezzi decenti ai fornitori di primo livello al fine di garantire ai lavoratori un salario minimo potrebbe, ad esempio, far svanire gran parte dei profitti nell'industria dell'abbigliamento. Mentre un brand occidentale che vende abbigliamento o dispositivi elettronici desidera che la produzione sia più economica e veloce possibile, gli operai cinesi di un'impresa fornitrice potrebbero voler guadagnare più soldi e lavorare a un ritmo meno faticoso. Come per l'evidenza rilevata in precedenza riguardo la difficoltà di rendere operative le organizzazioni ibride, c'è una ricerca che dimostra che le iniziative poste in essere con l'intenzione di promuovere la sostenibilità nelle *supply chain* al fine di ottenere vantaggi sociali e ambientali, sopravvivono soltanto in termini economici, assicurando la longevità degli approvvigionamenti di qualità per l'azienda acquirente senza calcolare i bisogni ambientali e sociali di consumatori e fornitori<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> J.D. Linton, R. Klassen and V. Jayaraman, "Sustainable Supply Chains: An Introduction," *Journal of Operations Management*, 25/6 (2007): 1075-1082; S. Seuring and M. Müller, "From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management," *Journal of Cleaner Production*, 16/15 (2008): 1699-1710.

<sup>170</sup> L. Spence and L. Rinaldi, "Governmentality in Accounting and Accountability: A case study of Embedding Sustainability in a Supply Chain," *Accounting, Organizations and Society*, 2013.

### 2.3.3 La CSV non mantiene la promessa di affrontare la questione relativa all'integrazione delle aziende nella società

La terza dimensione del valore condiviso, secondo Porter e Kramer, consiste nel permettere lo sviluppo del *cluster* locale. Hanno assunto che i cluster sono stati quasi del tutto assenti nel pensiero manageriale. Mentre la costruzione dei *cluster* non è stata probabilmente parte integrante del quadro di riferimento contemporaneo per i CEO delle aziende multinazionali, il valore della competenza collettiva locale non è un elemento affatto nuovo, originale o sorprendente per gli esperti di politica e rinascita regionale, per gli intermediari di supporto al business, e per i *practitioners* e gli *scholars* delle piccole imprese. Inoltre, Porter stesso è stato uno scrittore molto prolifico in merito ai *cluster* tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000<sup>171</sup>.

L'ipotesi avanzata da Porter e Kramer è che la formazione dei *cluster* crei valore condiviso. Martin e Sunley hanno smontato il peso e la validità delle affermazioni riguardanti i *cluster* sotto quasi ogni punto di vista, compresa la loro definizione e teorizzazione, gli esempi empirici, i loro benefici e vantaggi e l'impiego degli stessi come espedienti politici<sup>172</sup>. I cluster, così come le organizzazioni ibride e le catene del valore, non sono quindi semplici strumenti da cui senza problemi deriva il bene sociale. La distribuzione del reddito dovuta allo sviluppo dei *cluster* potrebbe accentuare le disparità locali, che a loro volta potrebbero condurre a problemi migratori, di sovraffollamento e di precaria dipendenza da una particolare industria (come ad esempio l'ascesa e il declino di Detroit sulla scia del settore automobilistico). Ancor più importante dal punto di vista del valore condiviso, la crescita dei *cluster* dipende dal potenziale industriale piuttosto che dai bisogni della società, è improbabile infatti che tali bisogni fungano da driver così come insinuato da Porter e Kramer, sebbene possano costituire fattori determinanti nella scelta tra due regioni che altrimenti potrebbero considerarsi parimenti idonee.

Lo sviluppo dei *cluster* non è un fenomeno così nuovo come sostengono Porter e Kramer, è stata infatti una politica comune ai tempi dell'industrializzazione, quando le imprese dovevano creare un ambiente adatto ai propri fornitori per i nuovi prodotti come le automobili. Ancora oggi, i premi economici provenienti dalle concentrazioni di fornitori

---

<sup>171</sup> M.E. Porter, "Clusters and the New Economics of Competition," Harvard Business Review, November/December, 1998; M.E. Porter, "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy," Economic Development Quarterly, 14/1, 2000.

<sup>172</sup> R. Martin, P. Sunley, "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" Journal of Economic Geography, 3/1 (2003): 5-35.

automobilistici sono stati messi in dubbio e hanno ricevuto, seguendo la teoria dei *cluster*, una risposta in merito al loro valore messo in discussione<sup>173</sup>.

Inoltre, sebbene Porter e Kramer affermassero di aver fornito una struttura concettuale più ampia al fine di includere le diverse discussioni circa l'interfaccia tra business e società, il concetto di valore condiviso rimane poco convincente dal momento che elude qualsiasi riflessione più profonda riguardo la sistematica responsabilità delle aziende nella società. Come scrisse nel 2011 Steve Lohr in un articolo del New York Times, “*il concetto di valore condiviso non può considerarsi una posizione morale... e le imprese continueranno a comportarsi egoisticamente in maniere tali da attirare le critiche, come elusioni fiscali aggressive e lobby per una minore regolamentazione*”<sup>174</sup>.

Si dice che fu lo stesso Mark Kramer a dire: “*This is not about companies being good or bad*”<sup>175</sup>. Di conseguenza, per usare la terminologia di Porter e Kramer, l'esito più probabile a cui possono condurre i *cluster* della CSV è rappresentato da isole caratterizzate da progetti di *win-win* in un oceano di conflitti sociali e ambientali irrisolti. Malgrado la CSV possa essere considerata una strada valida per integrare diverse attività in un unico progetto sociale, non riesce a fornire un orientamento per una strategia responsabile a livello di intera impresa. Pertanto, seguendo tali critiche, il valore condiviso fallisce nel raggiungere l'obiettivo di Porter e Kramer di ridefinire lo scopo delle aziende.

## **2.4 L'approccio CSV è semplicistico rispetto alla business *compliance***

Come abbiamo visto finora, Porter e Kramer hanno riservato poco spazio e attenzione alla trattazione degli impatti negativi delle imprese. In particolare sembrano nutrire assunzioni piuttosto ottimistiche circa la volontà delle imprese di rispettare le norme esterne, specialmente le leggi e le regolamentazioni governative. Una frase nello specifico vale la pena di essere menzionata: “*creating shared value presumes compliance with the law and ethical standards, as well as mitigating any harm caused by the business, but goes far beyond that.*”<sup>176</sup> E' una notevole mossa di astuzia presupporre tale *compliance* o conformità piuttosto che integrarla nel concetto stesso, specialmente date le finalità sposate di ripristinare la fiducia nel capitalismo e di rilegittimare il business.

---

<sup>173</sup> M. Howard, J. Miemczyk, and A. Graves, “Automotive Supplier Parks: An Imperative for Build-to-Order,” *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12/2 (2006): 91-104.

<sup>174</sup> S. Lohr, “First, Make Money. Also, Do Good,” *New York Times*, August 13, 2011.

<sup>175</sup> Lohr (2011).

<sup>176</sup> <sup>176</sup> M.E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*; Jan/Feb 2011.

Come abbiamo notato in precedenza, Porter e Kramer mettono in evidenza il ruolo essenziale che assumono i governi nel garantire il successo della creazione di valore condiviso: “*la regolamentazione è necessaria per limitare il perseguimento di pratiche sfruttatrici, scorrette o ingannevoli da cui le aziende traggono beneficio a spese della società*”<sup>177</sup>. Ad ogni modo, il concetto di valore condiviso è interamente costruito sul presupposto che il rispetto di tali standard legali e morali sia dato. Tuttavia, come gli studi in merito alle scienze sociali continuano a dimostrare, l’assenza di conformità a tali standard è invece un problema chiave di molte imprese multinazionali. Tali aziende svolgono le proprie attività all’interno di una vasta gamma di contesti geopolitici dove i governi sono riluttanti o incapaci di regolamentarle in maniera efficace<sup>178</sup>. Il dibattito sullo sfruttamento, nel quale le imprese vengono attaccate per le condizioni di lavoro in cui operano i fornitori, è stato al centro di questa discussione fin dai primi anni ’90 quando l’outsourcing della produzione in Paesi con regimi normativi deboli ebbe inizio.

La decostruzione critica della catena del valore con riferimento agli effetti collaterali sociali e ambientali può essere riscontrata in diversi settori ed è stata descritta come il motore chiave degli attacchi delle NGO alle imprese<sup>179</sup>.

La conformità a standard normativi severi o tenui, perciò, è tutt’altro che data per quanto riguarda molte aziende in svariati settori. Anche qualora quest’ultime fossero seriamente impegnate nella riduzione dei problemi sociali all’interno delle proprie *supply chain* attraverso sistemi di controllo e di certificazione, la *compliance* rimane una sfida impegnativa a causa delle frodi e degli inganni da parte dei fornitori.

Considerando il rispetto di tali standard come un presupposto, il concetto di valore condiviso, oltre a ignorare i problemi sociali più pressanti che le imprese si trovano ad affrontare lungo le loro catene del valore dislocate su scala globale, spinge le aziende a concentrarsi sui frutti appesi più in basso ovvero su semplici progetti di *win-win*, invece di risolvere i problemi sociali e ambientali sistematici con cui entrano in relazione. Di conseguenza, Porter e Kramer hanno rovinato gran parte del loro buon lavoro che ha contribuito a migliorare la nostra comprensione del ruolo dei governi, semplicemente presupponendo la conformità alle norme e alle regolamentazioni emanate dagli stessi.

---

<sup>177</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>178</sup> A.G. Scherer and G. Palazzo, “Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation,” *Academy of Management Review*, 33/3 (2007): 773-775.

<sup>179</sup> J.P. Doh and T. R. Guay, “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective,” *Journal of Management Studies*, 43/1, (2006): 47–73.

## 2.5 La CSV parte da una concezione superficiale del capitalismo nella società

Nonostante le notevoli ambizioni espresse chiaramente da Porter e Kramer di dare una nuova forma al capitalismo, la CSV fa ben poco per contrastare quei problemi che hanno radici profonde e che rappresentano il cuore della crisi di legittimità del capitalismo. La CSV ambisce a trasformare il pensiero d'impresa eppure non fa menzione dei modelli strategici che sarebbe necessario modificare (solo la CSR e il capitalismo sono presentati come problemi che richiedono di essere corretti). Intende risolvere i problemi sistematici a livello macro del capitalismo cambiando il comportamento delle aziende a livello micro. Desidera ripensare lo scopo delle imprese senza mettere in dubbio la santità del “*corporate self-interest*”. Cerca di ripristinare la legittimità del business senza tenere in considerazione né il rispetto delle regole del gioco (*compliance*) né il ruolo dei mercati finanziari.

Prendendo di mira la CSR, Porter e Kramer sembrano identificare un colpevole molto poco convincente a cui imputare i problemi del capitalismo. Chiaramente ci sono modelli strategici più essenziali che necessitano di essere affrontati, sia al fine di ristabilire la fiducia nelle nostre istituzioni economiche, che per “costruire un caso” (“*to build a case*”) per il valore condiviso.

Con occhio critico, i modelli elaborati da Michael Porter stesso circa la strategia competitiva dovrebbero essere rovesciati affinché il valore condiviso si sviluppi e prosperi. Esaminando, per esempio, il classico modello delle cinque forze, che Porter ha rivisto e aggiornato in un articolo dell'HBR del 2008, gli *stakeholder* come i consumatori e i fornitori non sono considerati attori partecipi di un'iniziativa di valore condiviso, ma soggetti in competizione con le imprese per i profitti<sup>180</sup>. “*The strength of the five competitive forces*”, afferma Porter, “*determines how the economic value created by the industry is divided*”<sup>181</sup>. Questo significa che, piuttosto che esortare le imprese a sostenere il potenziale economico degli *stakeholder* come i fornitori attraverso iniziative di valore condiviso, Porter mette in guardia sul fatto che fornitori più potenti trattengono una parte maggiore del valore per se stessi. E anche quando, in una versione rivista della formulazione originale, Porter ammette che sia possibile espandere la quantità complessiva di valore creato per aprirsi a opportunità di *win-win* a favore di una pluralità di partecipanti

---

<sup>180</sup> M.E. Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy,” Harvard Business Review, (January 2008): 7993, p.79.

<sup>181</sup> M.E. Porter (2008), cit., p. 86.

al settore, poi seguita chiarendo che le aziende di maggior successo sono quelle che ampliano la piscina dei profitti dell'industria con modalità tali da consentire loro di condividere in maniera non proporzionata i benefici. In quanto tali, i principi di business su cui si basa la visione di Porter della strategia sembrerebbero minare gli ampi obiettivi che il progetto del valore condiviso ha la pretesa di cercare di raggiungere.

Sotto molti punti di vista, il concetto di valore condiviso è in effetti altrettanto “*corporate-centric*” che i precedenti modelli strategici di Porter. La CSV illustra infatti come l'impresa può trasformare alcuni dei problemi sociali e ambientali in soluzioni vantaggiose per tutti (“*win-win solutions*”). In questo senso segue fundamentalmente la logica del modello tradizionale della strategia competitiva, che prevede che le aziende istaurino delle barriere contro l'entrata nel mercato dei concorrenti.

Una vera e propria prospettiva sociale, ad ogni modo, considererebbe molte delle problematiche con cui le imprese hanno a che fare a un livello locale e controllato come problemi di ingiustizia sistematici che richiedono soluzioni più ampie integrate in processi multi-stakeholder organizzati democraticamente. La prospettiva non può essere soltanto la creazione di opportunità di profitto addizionale per l'azienda ma piuttosto il bene comune della società.

Per Porter, la creazione di valore condiviso è un passo avanti nella sua idea tradizionale di differenziare l'impresa dai suoi concorrenti, ma una concezione più profonda del ruolo sociale dell'azienda porterebbe a ricercare soluzioni sistematiche corrette per tutti gli attori, neutralizzando, quindi, le differenze tra le rispettive strategie di CSR. La CSV si manifesta nei progetti che le imprese pongono in essere per conto proprio o in collaborazione con partner selezionati, pur mantenendo la proprietà sugli stessi. La responsabilità sociale in senso più ampio, al contrario, si manifesterebbe in soluzioni a livello di intero settore, oltre che attraverso iniziative multi-stakeholder, in cui le aziende percepirebbero se stesse come *stakeholder* del problema piuttosto che come il centro di un network di *stakeholder*.

Infine, benché sia difficile dissentire da quanto osservato da Porter e Kramer in merito alla profonda crisi di legittimità in cui il sistema economico corrente e gli attori che ne fanno parte si trovano immersi, la loro logica circa la reazione necessaria è nuovamente confusa. Questo va dritto al cuore della domanda sul perché le imprese fanno ciò che fanno. Pur sostenendo tradizionalmente, il mondo accademico manageriale, che le decisioni aziendali sottendessero come motivazione l'essere più efficiente e redditizio possibile, Di Maggio e Powell hanno offerto una prospettiva alternativa. Le aziende vogliono essere percepite come legittime nel loro contesto sociale. Questo viene letto da Di Maggio e Powell come il

perseguire “obiettivi socialmente accettabili in una maniera socialmente accettabile” anche se ciò conduce a decisioni meno efficienti e meno redditizie<sup>182</sup>. Il concetto di valore condiviso dà una risposta puramente orientata all’efficienza a una questione largamente normativa. Pur se questo potrebbe essere sufficiente in alcuni contesti, finirebbe per essere controproducente in altri. Nel quadro della CSV, si potrebbe arrivare a intraprendere seriamente alcune iniziative locali di *win-win* mentre si è intenti a perseguire aggressive strategie di lobby nel proprio interesse. Nelle rispettive configurazioni istituzionali, le imprese devono rispettare le regole del gioco o contribuire a creare tali regole laddove esse siano assenti, che ne valga la pena o meno.

## **2.6 La critica del “*One-Trick Pony Approach*”**

Alla fine del 2013, Thomas Beschorner, direttore dell’ *Institute for Business Ethics* della University of St.Gallen, ha formulato una delle più note analisi critiche delle idee di Porter e Kramer<sup>183</sup>. La tesi avanzata da Beschorner è che l’articolo del 2011, che costituisce il manifesto della CSV, includa diversi equivoci terminologici e concettuali. Gli autori sembrano affrontare il tema da un punto di vista economico eccessivamente ristretto e citando una canzone di Paul Simon “*this one trick is all that horse can do*”<sup>184</sup>. Di conseguenza, la prospettiva del valore condiviso vede le imprese come attori abili nel calcolare i benefici, ma non possono essere concettualizzate come attori al di là dell’ideologia economica. Questo è inadeguato a livello normativo, oltre che scorretto a livello empirico.

### **2.6.1 Una visione limitata della CSR**

Porter e Kramer offrono un confronto tra la *Corporate Social Responsibility* e la *Creation of Shared Value*. La CSR è descritta fondamentalmente come un’attività filantropica non collegata al core business dell’azienda – usando le parole degli autori “separata da” contro

---

<sup>182</sup> P.J. DiMaggio and W.W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, (1983): 147-160.

<sup>183</sup> Thomas Beschorner, “Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach”, *Business Ethics Journal Review*, September 2013.

<sup>184</sup> Thomas Beschorner, “Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach”, *Business Ethics Journal Review*, September 2013.



“parte integrante della massimizzazione del profitto”. Questa è, ovviamente, una concezione molto particolare e ristretta della CSR, che non riflette né i dibattiti accademici degli ultimi decenni né fotografa adeguatamente molte delle attività di CSR odierne.

La CSR, afferma Beschorner, non è una “*end-of-pipe practice*”<sup>185</sup>, ma una parte integrante delle pratiche di business, comprese quelle inerenti alla supply chain e al mercato. Non si tratta di come le imprese investano i propri profitti, ma anzi di come li ottengano. La CSR, infatti, non sarebbe soltanto insufficiente ma anche abbastanza noiosa se limitata alla filantropia. Questa visione standard della CSR deve essere ciò che Porter e Kramer avevano in mente, ma allo stesso tempo smaschera l’inconsistenza della critica degli autori circa la stessa CSR. Invece di trattare della concezione contemporanea di responsabilità sociale d’impresa, la CSR sembra essere stata utilizzata da Porter e Kramer piuttosto come *straw man* (uomo di paglia, argomento fantoccio) per giustificare in modo retorico il contributo degli autori e la tanto pubblicizzata originalità dello stesso.

### **2.6.2 I limiti degli argomenti economici**

Porter e Kramer basano i loro ragionamenti su una logica puramente economica. La massimizzazione del profitto non ha soltanto un significato pratico – le aziende devono operare secondo il principio della massimizzazione del profitto a causa delle forze di mercato – ma ha anche un significato normativo: è giusto che agiscano in tale maniera. Di conseguenza, gli autori identificano anche i mercati – in confronto alle norme – come modalità superiori di coordinamento all’interno delle società moderne.

A parte la massimizzazione del profitto, Porter e Kramer introducono soltanto vagamente altri orientamenti normativi assumendo il rispetto di leggi e standard etici. Rimane piuttosto aperta la discussione in merito a che tipo di standard etici gli autori avessero in mente. Qualcuno potrebbe controbattere che i bisogni sociali potrebbero rappresentare un altro concetto normativo oltre alla massimizzazione del profitto, e che gli autori abbiano cercato di unire le due prospettive. Un esame più attento dimostra, tuttavia, che Porter e Kramer pensano i bisogni sociali non come finalità importanti in termini etici, ma piuttosto come mezzi economicamente intelligenti per aziende di successo.

Il ragionamento degli autori solleva allora una domanda fondamentale: cosa si dovrebbe fare se la creazione di valore economico e di valore sociale non vanno mano nella mano?

---

<sup>185</sup> Thomas Beschorner (2013) p.109.

Data la loro linea di argomentazione, Porter e Kramer dovrebbero rispondere che finché le pratiche di business non danneggiano la performance economica nel lungo termine e l'impresa rispetta le leggi e gli standard etici, e fintanto che l'azienda guadagna legittimità sufficiente agli occhi dei suoi *stakeholder*, allora tutte le pratiche di business vanno bene. Questa può essere considerata una riformulazione dell'approccio classico dello *strategic stakeholder* che tende a dare priorità agli stakeholder in base alla loro influenza sulle attività dell'impresa (compresa la nomina degli *stakeholder* di primo, secondo, terzo grado e così via). Più uno *stakeholder* è potente, più l'azienda deve tenere l'interesse di tale *stakeholder* in considerazione. Da un punto di vista normativo, il puro "*strategic stakeholder management*" è stato criticato per via del fatto che stabilisce le priorità degli *stakeholder* sulla base del potere, un approccio che difficilmente può supportare giustificazioni etiche. Pratiche di management ammissibili devono considerare anche le richieste (e non solo gli interessi) degli attori meno potenti o senza alcun potere. Le imprese devono tenere in conto non solo gli *stakeholder*, ma anche i "*claim-holder*" che potrebbero vantare diritti legittimi sul business<sup>186</sup>.

Porter e Kramer evidenziano chiaramente e correttamente la necessità di riguadagnare la legittimità sociale, nel senso che le aziende hanno bisogno di essere considerate colonne portanti che contribuiscono al benessere della società. L'approccio suggerito da Porter e Kramer, tuttavia, ha il potenziale di rendere l'impresa più accettabile agli occhi di particolari *stakeholder* ma non di incrementare la legittimità sociale nel suo complesso.

Quello che servirebbe invece è una filosofia aziendale normativa che possa fornire una base deontologica per le politiche aziendali, le strategie e le concrete attività di business, e grazie alla quale le imprese sviluppano, descrivono e articolano se stesse non solo come attori economici ma anche sociali. Questo comporta la nascita di domande come: cosa rappresenta la nostra azienda? Che contributo offriamo alla società? Quali sono i nostri valori fondamentali e quale strategia di business emerge dagli stessi? Filosofie aziendali simili non dovrebbero essere utilizzate impropriamente come "trucchi aziendali" (è anzi molto pericoloso per la reputazione delle aziende non mettere in pratica ciò che dicono) ma dovrebbero costituire la base autentica del fare impresa. Per essere più chiari, la CSR nel senso descritto può risultare in maggiori profitti per le aziende. La ricerca del profitto e l'interesse personale non sono sbagliati di *per se*, tuttavia la massimizzazione del profitto senza nessuna base etica dà vita ad alcuni limiti importanti. Di nuovo, per fare impresa

---

<sup>186</sup> B. Waxenberger, L. Spence, "Reinterpretation of a Metaphor: from Stakes to Claims", *Strat. Change*, 2003, 12: 239–249.

correttamente è necessario basarsi su fondamenta deontologiche sulle quali può avere luogo il calcolo dei costi e dei benefici.

Se le imprese vogliono veramente riguadagnarsi la fiducia e la legittimità agli occhi della società, devono affrontare delle questioni normative. Porter e Kramer fondamentalmente raccontano la vecchia storia della razionalità economica come l'unico e il solo strumento dello *smart management*, nutrendo fiducia nell'innovazione e nella crescita, oltre a celebrare un capitalismo che necessita un aggiustamento almeno parziale. Tuttavia, ci sono poche probabilità che una società civile sempre più critica creda ad una storia simile.

Le aziende devono sviluppare capacità morali e abilità specifiche per adattarsi e contribuire ai nuovi contesti sociali che esigono pratiche di business legittime. Questo non può essere realizzato attraverso un "*one-trick pony approach*" rappresentato da una prospettiva economica eccessivamente limitata.

## ***2.7 Contesting the value of Creating Shared Value***

La critica più nota e significativa al valore condiviso è stata elaborata da Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura Spence e Dirk Matten nell'articolo "Contesting the Value of the Shared Value Concept"<sup>187</sup>, pubblicato a dicembre del 2014 e portato alla mia attenzione dal Professor Mark Esposito dal quale ho avuto la fortuna di ricevere alcuni consigli, Professore di Management e Responsabilità Sociale alla Ecole de Management di Grenoble (Francia), Fellow del Centro di Sostenibilità della Ashridge Business School e Fondatore del Lab-Center for Competitiveness, un think tank di ricerca affiliato al Centro ISC di Michael Porter, presso la Harvard Business School.

Secondo gli autori suddetti, la CSV aggiunge valore al dibattito su business e società, e nel guadagnare un'attenzione così ammirevole potrebbe contribuire positivamente alla progressiva affermazione di pratiche di business socialmente utili. Tuttavia, nelle sue premesse di base e nelle sue omissioni e diversioni strategiche, fornisce ancora più benzina per fomentare il fuoco dei critici del capitalismo che stanno cercando più una ritrattazione dal *corporate self-interest* che una sua semplice riformulazione.

Porter e Kramer, inoltre, non sono riusciti a riconoscere o a creare alcun valore condiviso in quella che è la più collaborativa delle imprese, lo sviluppo della conoscenza accademica.

---

<sup>187</sup> A. Crane, G. Palazzo, L. Spence, D. Matten, "Contesting the Value of the Shared Value Concept", California Management Review, Volume 56, n.2, Dicembre 2014.

Pertanto, il valore condiviso non è un'idea così nuova come sostengono fermamente i suoi proponenti, e potrebbe dimostrarsi controproducente nei suoi obiettivi di creare un mondo migliore dando una forma diversa al capitalismo.

Per di più, la CSV è sintomatica di limiti e pregiudizi più ampi che non solo hanno impantanato il lavoro accademico nell'ambito della CSR, ma hanno anche gettato ombre sul ruolo delle business school per quanto riguarda l'istruzione e la ricerca in generale.

Crane, Palazzo, Spence e Matten, dopo aver trattato delle debolezze del valore condiviso, da noi riportate diffusamente nelle pagine precedenti, concludono la loro analisi illustrando alcune implicazioni e ripercussioni generali per la ricerca e le pratiche del management.

La prima compromissione deriva dalla scelta di Porter e Kramer della terminologia. Se il valore condiviso è davvero un'idea nuova meritevole di essere pubblicata in una delle riviste di maggior prestigio per la ricerca accademica il cui target è il pubblico dei *practitioner*, allora deve essere qualcosa di veramente innovativo. In altre parole, l'assunto tacito dietro alla CSV – se seguiamo coloro che considerano la fondazione dell'Harvard Business School come la nascita della moderna formazione e ricerca manageriale – consiste nel fatto che, per circa un secolo, chiunque nel mondo accademico manageriale ha dato per scontato che l'attività d'impresa non dovrebbe creare affatto alcun valore per la società. Il valore condiviso quale idea innovativa ha senso soltanto se si pensa che finora l'unico scopo dell'azienda sia stato quello di creare valore economico. Porter e Kramer, infatti, parlano di imprese che “considerano la creazione di valore in senso stretto, ottimizzando la performance finanziaria di breve termine in una bolla”<sup>188</sup>.

E' giusto allora asserire che il problema principale della CSV è, a dir la verità, la sua visione dell'azienda come un'entità la cui unica finalità legittima è la creazione di valore economico per se stessa e i suoi proprietari. Come accennato in precedenza, il lavoro precedente di Porter era largamente caratterizzato, e anzi rinforzato, da questo vincolo intellettuale. La CSV non può adempiere al sottotitolo dell'articolo secondo il quale “lo scopo dell'impresa deve essere ridefinito”, perché quello che offrono Porter e Kramer è per lo più limitato a specifici progetti e prodotti, piuttosto che affrontare la complessità insita nel mettere in dubbio la finalità dell'intera azienda. E c'è ampia prova che questa visione limitata del fine ultimo dell'impresa sia tuttora predominante nel mondo accademico manageriale – recentemente una dimostrazione è stata offerta da Robert Simons, collega di

---

<sup>188</sup> Porter and Kramer (2011), op. cit., p. 64.

Porter ad Harvard, il quale ha sostenuto che competere per l'interesse di clienti e investitori costituisce l'essenza dell'impresa<sup>189</sup>.

La CSV non abbandona mai i confini di questo paradigma. Porter e Kramer cercano di risolvere un problema a livello di sistema (la crisi del capitalismo) attraverso cambiamenti meramente a livello organizzativo. Una fondamentale conclusione dell'analisi di Crane, Palazzo, Spence e Matten, è che Porter e Kramer possono celebrare la loro innovazione soltanto ignorando tutti quei vincoli e quelle condizioni che ostacolano il perseguimento del valore condiviso alle spese della creazione di valore economico.

Quando ci si riferisce al sapere manageriale esistente in merito alla CSR (e ai termini collegati come la *business ethics* o la sostenibilità) e si afferma che tale letteratura sia stata largamente travisata da Porter e Kramer, è anche giusto aggiungere che la maggior parte di questa letteratura va oltre lo scopo economico dell'impresa con la stessa rarità del concetto porteriano. “*Much of CSR has entered the agenda of business academia in the Trojan Horse of the “business case”*”<sup>190</sup>. Se la CSR conduce a maggiori ricavi, taglia i costi – o più indirettamente – riduce i rischi o protegge la licenza di operare, non c'è davvero più da chiedersi “se” la CSR sia legittima, ma soltanto “come” metterla al servizio di questo scopo economico dell'impresa<sup>191</sup>.

Porter e Kramer, dunque, meritano credito laddove, nella parte iniziale del loro articolo, sostengono in maniera eloquente che quantomeno gli effetti sociali delle aziende sono ad oggi talmente tanto evidenti da non poter più essere ignorati dal mondo del business. Questo è un dibattito continuo e più ampio che ha assunto particolare importanza durante una crisi finanziaria in cui le banche sono state considerate “*too big to fail*”<sup>192</sup> a causa del loro più diffuso ruolo sociale anche quando non sono state all'altezza del loro principale scopo economico. Allora, la domanda che la CSV solleva in realtà per la comunità degli accademici manageriali – in particolare quelli con uno spiccato interesse nei confronti del ruolo del business nella società – è: come possiamo superare questa visione riduzionista della finalità del business?

---

<sup>189</sup> R.L. Simons, “The Business of Business Schools: Restoring a Focus on Competing to Win,” *Capitalism and Society*, 8/1 (2013): 1-37.

<sup>190</sup> E. Kurucz, B. Colbert, and D. Wheeler, “The Business Case for Corporate Social Responsibility,” in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83-112). (Oxford: Oxford University Press, 2008)

<sup>191</sup> N.C. Smith, “Corporate Social Responsibility: Whether or How,” *California Management Review*, 45/4(2003): 52-76.

<sup>192</sup> A.R. Sorkin, “Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System - and Themselves”, New York: Viking, 2009.

Domande simili non sono affatto nuove, e la CSV non è assolutamente il primo concetto, all'interno della letteratura del business e della società, che non riesce a tenere conto di altre considerazioni oltre quelle economiche. Lee Preston, nel suo esame piuttosto scettico della letteratura della CSR tra il 1953 e il 1975, ha individuato la ragione principale dell'apparente mancanza di progresso in una visione dell'azienda che non è sufficientemente informata in merito alle conoscenze sviluppate dalla società<sup>193</sup>. In altre parole, per studiare accuratamente la CSR, o ai nostri fini la CSV, non possiamo partire da una chiara idea di cosa sia il business e lasciare che il ruolo della società derivi semplicemente da questo (e come la CSV, ignorare tutti i casi in cui questo punto di vista risulta non adeguato). Preston conclude con la richiesta ancora attuale di una “*concezione rigorosa e completa sia dell'impresa che della società; e queste concezioni devono essere espresse in termini comparabili o almeno traducibili*”<sup>194</sup>. La CSV rappresenta un buon esempio del perché questa duplice analisi del business e della società è così importante. Porter e Kramer partono da una disamina piuttosto sincera e trasparente della società attuale e questo potrebbe rappresentare in parte il motivo del loro grande successo. Poi continuano però proponendo una nozione molto limitata e datata di quale sia lo scopo dell'impresa, e l'idea della CSV come “soluzione” è prevalentemente compatibile con questo insieme economico di obiettivi aziendali. Di conseguenza, la soluzione proposta può essere considerata valida soltanto ignorando completamente parti significative della realtà sociale.

Nonostante il nostro scopo non sia quello di offrire un riesame delle teorie dell'impresa, è evidente che le critiche all'obiettivo meramente economico del business e all'ideologia della massimizzazione del valore per gli *shareholder* abbondino<sup>195</sup>. Inoltre, è giusto dire che esistono numerosi approcci nell'attuale letteratura manageriale che hanno tentato di abbracciare in maniera più esaustiva la realtà sociale e che uno alla volta hanno dato vita a una visione dell'azienda che ha ampliato sensibilmente la nostra prospettiva circa la finalità dell'impresa.

*In primis* la teoria degli stakeholder costituisce probabilmente l'orientamento di più lunga data che cerca di riconcettualizzare l'azienda come un'entità multi-obiettivo. Nei suoi differenti livelli di trattazione, la *stakeholder theory* include la realtà sociale affermando

---

<sup>193</sup> L.E. Preston, “Corporation and Society: The Search for a Paradigm,” *Journal of Economic Literature*, 13(1975): 434-454.

<sup>194</sup> Preston (1975), op. cit., p. 446.

<sup>195</sup> Vedi per esempio, C. Handy, “What's a business for?” *Harvard Business Review*, 80, (December 2002): 49-55; L. A. Stout, “The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public” (Berrett-Koehler, 2012); S. Deakin, “The Coming Transformation of Shareholder Value,” *Corporate Governance: An International Review*, 13/1 (2005): 11-18.

che le imprese influenzano la società e ne subiscono l'influenza (livello descrittivo), che un saggio management tiene in considerazione i legami tra tutti i gruppi nella società (livello strumentale) e che i diritti di tali gruppi forniscono loro un interesse legittimo su come l'azienda debba essere gestita (livello normativo)<sup>196</sup>. Il considerevole successo della teoria degli *stakeholder* in termini di impatto accademico e professionale, tuttavia, deve essere attribuito anche al fatto che, in particolare a livello descrittivo e strumentale, il concetto può essere ancora reso compatibile con una visione dell'impresa *corporate-centric* ed *economic purpose-oriented*: se la società ha ovviamente un'influenza così forte sulle aziende può essere soltanto sensato per i manager soddisfare tutti gli *stakeholder* quando ciò serve a raggiungere gli obiettivi economici ultimi dell'impresa. La CSV è soltanto un altro esempio di teoria simile: la società e i suoi bisogni sono visti come qualcosa che l'impresa può soddisfare con successo in termini economici.

In secondo luogo, anche la *social innovation* è un filone della letteratura che vale la pena menzionare. Elemento distintivo concerne l'assunto che ci siano aziende, o attività al loro interno, che perseguono deliberatamente obiettivi sociali, ambientali o etici – in via esclusiva o insieme a quelli economici. E' corretto affermare che questa letteratura non ha mai avuto in linea di massima l'ambizione di sviluppare una nuova teoria dell'impresa in termini generali, ma piuttosto evidenzia una nuova forma e nuove opportunità per unire l'efficienza del business con il conseguimento di più ampie finalità sociali. La CSV può essere ben collocata all'interno di questa tradizione, se non fosse per le pretese più profonde che Porter e Kramer avanzano riguardo alla generalizzazione del loro concetto. Non sorprende che gran parte della letteratura in merito alla *social innovation* presti attenzione a contesti che fino a poco tempo fa non erano di competenza delle grandi aziende, come ad esempio le attività di business nei cosiddetti Paesi in via di sviluppo.

Terza teoria che merita una breve parentesi è la ISCT, o *Integrative Social Contract Theory*, che ha ricevuto notevole attenzione all'interno della letteratura manageriale e della CSR poiché tenta di comprendere gli obblighi morali presenti nella società con cui le aziende potrebbero avere a che fare<sup>197</sup>. A differenza dei due approcci precedenti, è meno focalizzata sul business e più sulla società, cercando di concettualizzare i differenti valori morali delle diverse circoscrizioni con cui l'azienda potrebbe interagire. In quanto tale, allora, la ISCT si basa sull'esistenza di norme all'interno della società e tratta quest'ultime

---

<sup>196</sup> T. Donaldson and L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20/1 (1995): 65-91.

<sup>197</sup> T. Donaldson and T.W. Dunfee, "Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics", Boston, MA: Harvard Business Press, 1999.

come input dei “contratti” che governano le relazioni dell’impresa e degli attori sociali. Il collegamento con gli imperativi economici (elemento integrativo di tale teoria) è, dunque, visto da molti come il più debole di tutta la ISCT<sup>198</sup>. Tale orientamento assume implicitamente che il business segua, o debba seguire, queste norme morali nell’ambito delle relazioni con la società a prescindere dalle implicazioni economiche, poiché tali “contratti” sono sostanzialmente sociali di natura. La creazione di valore condiviso in questa prospettiva, di conseguenza, sarebbe vista come una condizione necessaria per le attività di business, con il risultato che le imprese si ritroverebbero ad affrontare un insieme più limitato di opzioni che potrebbero creare simultaneamente valore economico. Infine, un filone di ricerca più recente in merito alla CSR si è concentrato sul “ruolo politico” dell’impresa<sup>199</sup>. Questa letteratura parte dall’osservazione che le aziende sono diventate attori attivi nella più ampia amministrazione delle società e, in maniera ancor più critica, a livello globale, dove le imprese sono coinvolte nella governance spesso affianco agli attori tradizionali, ossia i governi. Utilizzando parecchie strade teoriche, questo filone di ricerca vede le aziende in una situazione in cui le loro decisioni non derivano soltanto dal perseguimento di obiettivi economici, ma sono anche legate agli interessi e ai diritti di coloro che sono governati da tali decisioni.

Analogamente alla ISCT, questo approccio parte dalla concettualizzazione di una realtà sociale modificata e analizza il suo impatto sulle imprese. L’idea chiave di gran parte di questo lavoro, quindi, è che le aziende stanno effettivamente entrando in maniera attiva in spazi sociali che finora sono stati prerogativa dei governi (democratici).

Mentre Porter e Kramer prendono semplicemente come data la conformità alle norme e alle regole predisposte dai governi, questa recente discussione circa la CSR sottolinea il fatto che le imprese sono sempre più attive nel relazionarsi con i loro contesti normativi. Che si tratti della volontà di influenzare deliberatamente la regolamentazione o dello sfruttamento strategico di contesti geopolitici in cui i governi sono assenti (zone di conflitto), incapaci o riluttanti a far rispettare rigide regole, questo filone della letteratura circa la CSR ha realizzato un ritratto piuttosto complesso del coinvolgimento aziendale nella regolamentazione sociale e ambientale delle attività produttive<sup>200</sup>. In alcuni casi, sotto la pressione dei governi o della società civile, le aziende stanno perfino ricorrendo a forme

---

<sup>198</sup> J. Van Oosterhout, P. Heugens and M. Kaptein, “The internal morality of contracting: Advancing the contractualist endeavor in business ethics,” *Academy of Management Review*, 31/3 (2006): 521-539.

<sup>199</sup> A.G. Scherer and G. Palazzo, “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy,” *Journal of Management Studies*, 48/4 (2011): 899-931.

<sup>200</sup> A.G. Scherer, G. Palazzo, and D. Matten, “The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World”, *Business & Society*, 52/1 (2014).



private o ibride di regolazione come parte del loro “*CSR engagement*”. Questo vuol dire che l’attenzione si sposta dal ruolo del *government* al ruolo e ai processi di *governance* all’interno delle società, di cui le imprese costituiscono una parte. Creare valore condiviso, sotto quest’ottica, potrebbe implicare il dover chiedere alle aziende di adottare norme di autocontrollo, tali che gli interessi economici delle imprese responsabili finirebbero per essere allineati con i diritti e gli interessi di quelle parti della società da esse governate.

Mentre noi siamo consapevoli che questi filoni di ricerca sono soltanto alcuni esempi noti, sembra emergere un filo comune per una futura indagine. Le imprese sono attori sociali con uno scopo economico, ma il grado con cui i loro obiettivi sono moderati da certe opportunità o vincoli dipende dalla realtà sociale specifica in cui l’azienda opera. Nuove prospettive sulla riconcettualizzazione della finalità dell’impresa e sul ripristino della fiducia nel capitalismo, di conseguenza, devono fundamentalmente superare una visione funzionalista dell’impresa in cui relazioni responsabili con la società possono essere il residuo degli imperativi economici degli attori individuali. Una delle ragioni per cui la teoria istituzionale ha recentemente guadagnato così tanta attenzione all’interno della letteratura circa la CSR ha a che fare con il semplice fatto che anche gli obiettivi economici delle aziende in sé sono già plasmati dalla società – per non parlare del fatto che ciò che è considerato responsabile è definito da regole e norme sociali ben al di là della ragione meramente economica delle imprese<sup>201</sup>.

In ultima analisi, quindi, la CSV e i suoi limiti sono semmai un crudo promemoria che questo compito di pensare l’impresa come un’entità multi-obiettivo è ancora una questione irrisolta non solo nell’ambito della ricerca della CSR, ma anche nella più ampia disciplina manageriale in generale. La CSV promette molto ma alla fine non ci porta più vicini, bensì più lontani, dalla soluzione a una sfida che stiamo già lottando a fatica per affrontare.

---

<sup>201</sup> S. Brammer, G. Jackson, and D. Matten, “Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance,” *Socio-Economic Review*, 10/1(2012): 3-28

## Capitolo 3

### I CASI AZIENDALI

Tra i numerosissimi casi di imprese che intraprendono iniziative volte alla creazione di valore condiviso, ne sono stati scelti due significativi: Nestlé e Honey Care Africa. La prima è una grande azienda multinazionale leader mondiale nel settore alimentare, la seconda è un'impresa sociale finalizzata alla promozione dell'apicoltura sostenibile in Africa orientale. La scelta non è stata casuale. Nestlé non poteva non essere analizzata essendo sia partner inaugurale della *Shared Value Initiative*<sup>202</sup>, sia l'azienda multinazionale che più di tutte, per quantità e qualità dei progetti intrapresi, incarna e rappresenta la validità, la rilevanza e il successo della creazione di valore condiviso.

Honey Care Africa, invece, è stata scelta *in primis* poiché vincitrice del “Nestlé *Creating Share Value Prize*”<sup>203</sup> nel 2014, nonché di molti altri premi accumulatisi negli anni, ma anche per presentare una realtà diversa da quella di un'azienda multinazionale, essendo essa un'impresa sociale.

Il concetto di valore condiviso, infatti, può riscontrarsi in qualsiasi tipologia di organizzazione, dalla più grande alla più piccola, for-profit o non-profit. L'impresa sociale rappresenta la nuova frontiera del valore condiviso, incarnandone intrinsecamente e in maniera innata il senso più puro. L'obiettivo, attraverso l'analisi e il confronto di due casi così diversi, è proprio quello di trovarne affinità e differenze e di trarre delle conclusioni critiche legando la teoria alla comprensione dei casi empirici.

---

<sup>202</sup> <http://sharedvalue.org/>

<sup>203</sup> <http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/nestleprize>

# IL CASO NESTLÉ

## 3.1 La storia

La Nestlé, con sede in Svizzera, è una grande azienda multinazionale attiva nel settore alimentare. Produce e distribuisce una vastissima gamma di articoli, dai surgelati ai latticini, dall'acqua minerale agli omogeneizzati. Il Gruppo Nestlé è leader a livello mondiale nell'ambito di Nutrizione, Salute e Benessere, con 447 stabilimenti e circa 339.000 collaboratori in oltre 197 Paesi e una vendita quotidiana di oltre 1 miliardo di prodotti<sup>204</sup>.

Il termine Nestlé deriva da un uomo: Henri Nestlé, un farmacista che, nel 1866, in Svizzera, ha dato vita a un prodotto apposito per i bambini che non potevano essere allattati al seno, la Farina Lattea.

L'importanza di questo nuovo bene venne subito riconosciuta e Nestlé comprese immediatamente di poter essere d'aiuto a molte madri e ai loro bambini esportando questo rivoluzionario prodotto all'estero. Per tale motivo, creò un network di agenti e importatori che, tra il 1870 e il 1880, rese disponibile la Farina Lattea in Australia, Europa, Sud America, ma anche Russia, Indonesia, Egitto e Messico<sup>205</sup>.

Costituì una società a responsabilità semplice che beneficiò dell'assiduo lavoro del suo fondatore e poi, una volta divenuta società anonima nel 1875, di quello dei suoi successori. Lo sviluppo seguente avvenne sia attraverso mezzi propri, sia grazie ad acquisizioni. È così che, nel giro di 150 anni, la piccola fabbrica si diversificò talmente tanto da assumere la veste che indossa oggi: la più grande azienda a livello mondiale di bevande e prodotti alimentari.

Nel 1905 ci fu la fusione con l'anglo-svizzera Condensed Milk Co. per la realizzazione di alimenti a base di latte condensato, così da garantirne la disponibilità anche alla crescente popolazione urbana. Nel 1929 avviene la seconda grande fusione: Nestlé si unisce alla società di Daniel Peter, colui che nel 1882 ha inventato il cioccolato al latte, e di Alexandre Cailler e Charles Amédée Kohler. Negli anni successivi Nestlé crea Nescafé, il primo caffè

---

<sup>204</sup> Nestlé annual report 2014 [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2014-annual-report-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2014-annual-report-en.pdf)

<sup>205</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestle/C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestle/C3%A9)

solubile istantaneo, in risposta alla domanda dei produttori di caffè brasiliano, turbati per la sovrapproduzione e per le complessità tecniche di conservazione del prodotto<sup>206</sup>.

Il Gruppo continua a crescere per mezzo di altre rilevanti acquisizioni, a partire nel 1947 con Maggi, storico brand di prodotti alimentari, in grado di produrre alimenti arricchiti di nutrienti volti a soddisfare le necessità alimentari di determinate aree geografiche, pur rimanendo economicamente accessibili per un vasto numero di persone<sup>207</sup>.

Nestlé nel 1974 decide di diversificare la propria attività al di fuori del settore alimentare, diventando il principale azionista di L'Oréal.

Il costante percorso di crescita prosegue con l'acquisizione, a metà degli anni '80, del colosso americano Carnation, specializzato in alimenti a base di latte, e, a metà degli anni '90, di altre notevoli società come Sanpellegrino (1997), Spillers, Petfoods (1998) e Ralston Purina (2002), la cui fusione ha dato vita a Nestlé Purina PetCare<sup>208</sup>.

A conferma dell'incessante impegno nell'ambito della Nutrizione, della Salute e del Benessere, nel 2006 Nestlé acquisisce il gruppo americano Jenny Craig che si occupa di centri per la perdita di peso e si muove nel settore degli alimenti dietetici, mentre nel 2007 porta a termine l'acquisizione della Gerber Baby Food Company, brand simbolo dei prodotti per l'infanzia negli Stati Uniti. A seguito di tali operazioni, Nestlé diventa leader nel settore a livello mondiale e numero uno nel mercato americano<sup>209</sup>.

Nel 2007, inoltre, dopo l'acquisizione di Novartis Medical Nutrition e della sua fusione con Nestlé Clinical Nutrition, nasce Nestlé Healthcare Nutrition, specializzata nella nutrizione clinica.

Infine, nel 2010, l'azienda annuncia l'acquisizione della britannica Vitaflo, che sviluppa prodotti per quanti sono affetti da disturbi alimentari, e la creazione di Nestlé Health Science S.A. e del Nestlé Institute of Health Sciences, due organizzazioni autonome istituite al fine di avviare e condurre una ricerca pionieristica nel nuovo mercato che si pone tra il farmaceutico e l'alimentare<sup>210</sup>.

---

<sup>206</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

<sup>207</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

<sup>208</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

<sup>209</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

<sup>210</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

### 3.2 Nestlé in Italia

La comparsa di Nestlé in Italia risale al 1875, quando alla Prefettura milanese viene depositata l'etichetta della "Farina Lattea Nestlé, alimento completo per i bambini lattanti". Tuttavia bisogna attendere il 1913 per assistere alla costituzione della "Henri Nestlé, società in nome collettivo".

Nel 1924 nasce ad Abbiategrasso, in provincia di Milano, il primo stabilimento per la fabbricazione di farina lattea e di latte condensato e, nel 1927, il primo impianto per la produzione di cioccolato a Intra, nel comune di Verbania<sup>211</sup>.

Nel 1988 Nestlé procede all'acquisizione del Gruppo Buitoni, di cui fa parte anche Perugina. Gli storici marchi e prodotti, caratteristici della tradizione alimentare italiana, entrano così nel mondo Nestlé che continua ad investire su di essi e ne avvia la commercializzazione in Europa e, negli anni seguenti, in molti Paesi del mondo, come simbolo dell'arte culinaria italiana. I Baci Perugina ad esempio, icona della tradizione dolciaria italiana, nonché emblema del Made in Italy nel mondo, vengono realizzati unicamente nella fabbrica Perugina di San Sisto (PG) ed esportati in 55 Paesi differenti, con dati di vendita che superano i 300 milioni di pezzi all'anno<sup>212</sup>.

Nel 1993 Nestlé rileva Italgel, operante nel mercato del frozen con i brand La Valle degli Orti, Gelati Motta e Antica Gelateria del Corso, mentre risale al 1998 l'acquisizione di Sanpellegrino<sup>213</sup>.

Le più importanti aree di mercato nell'ambito delle quali si muove Nestlé concernono i prodotti culinari, i prodotti dolciari e i gelati, i prodotti a base di latte e destinati alla prima infanzia, i preparati per bevande, i prodotti per la nutrizione clinica e quelli PetCare.

Leader a livello mondiale nel settore food & beverage, Nestlé fonda la valorizzazione della tradizione con la più moderna ricerca nutrizionale al mondo allo scopo di soddisfare la sempre più pressante necessità di Nutrizione, Salute e Benessere, grazie a prodotti nutrienti e gustosi studiati per ogni fase della vita<sup>214</sup>.

L'Italia rappresenta il nono mercato per Nestlé in termini di fatturato a livello mondiale. L'azienda è presente sul territorio con varie realtà operative che insieme contano 5.500 dipendenti e 16 stabilimenti distribuiti su tutto il Paese: Nestlé Italiana, Purina, Nestlé

---

<sup>211</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chisiamo/nestle_in_italia)

<sup>212</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chisiamo/nestle_in_italia)

<sup>213</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chisiamo/nestle_in_italia)

<sup>214</sup> [http://www.nestle.it/chisiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chisiamo/nestle_in_italia)

Professional, Sanpellegrino – Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nestlé Health Science, CPW (Cereal Partner Worldwide) e Nespresso<sup>215</sup>.

### 3.3 La creazione di valore condiviso

Figura n.5 – La creazione di valore condiviso



Fonte: [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/csv\\_in\\_nestle](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/csv_in_nestle)

La Creazione di Valore Condiviso è una componente essenziale del modo di agire di Nestlé e si focalizza su particolari aree di attività dell'azienda – ovvero Nutrizione, Risorse Idriche e Sviluppo Rurale – nell'ambito delle quali il potenziale di creazione di valore condiviso è maggiore sia per gli azionisti che per la società<sup>216</sup>.

Nestlé si muove sulla base della convinzione che per rafforzare la propria posizione sul mercato sia essenziale non solo realizzare e distribuire prodotti di elevata qualità, ma anche saper cogliere i bisogni della società e adoperare un approccio alla responsabilità sociale d'impresa che superi il sostegno all'ambiente, la conformità alle normative, e il risparmio energetico<sup>217</sup>.

<sup>215</sup> [http://www.nestle.it/chiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chiamo/nestle_in_italia)

<sup>216</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso)

<sup>217</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/csv\\_in\\_nestle](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/csv_in_nestle)

Identificando le aree di intervento all'interno delle quali l'interesse dei propri azionisti si fonde con quello della comunità nella sua totalità, Nestlé ha gettato le fondamenta per una strategia di lungo termine fondata sull'investimento di risorse nei tre rami di: Nutrizione, perché è alla base del benessere degli individui, nonché costituisce il cuore delle attività dell'azienda; Acqua, dal momento che la qualità delle risorse idriche e la disponibilità per tutti sono elementi indispensabili per la popolazione e per la produzione di alimenti; Sviluppo rurale, poiché il supporto alle comunità rurali e ai piccoli produttori e la tutela del territorio assicurano la sostenibilità ambientale ed economica della società e, di conseguenza, il futuro di Nestlé<sup>218</sup>.

Al fine di creare Valore Condiviso, Nestlé si impegna a favorire lo sviluppo sostenibile lungo l'intera catena del valore, investendo nell'attuazione di soluzioni caratterizzate da un crescente tasso di innovazione e da un decrescente impatto ambientale, grazie anche ad un'assidua attività di Ricerca e Sviluppo e ad autorevoli collaborazioni con partner scientifici di un certo livello.

Iniziative di sensibilizzazione sul territorio – in particolare nei confronti delle famiglie – fanno conoscere e avvicinano alle comunità l'impegno di Nestlé, mettendo a disposizione delle stesse strumenti, informazioni e servizi volti a migliorare le loro condizioni di vita e l'ambiente<sup>219</sup>.

### **3.3.1 La Nutrizione**

Nestlé parte dalla convinzione che il futuro dell'azienda sia quello di promuovere l'adozione di una condotta alimentare più sana, fornendo una possibile soluzione al deficit di vitamine e sali minerali da un lato e alla questione dell'obesità dall'altro.

Queste due problematiche globali condizionano le attività intraprese per offrire soluzioni nutrizionali a tutte le fasce della società. Fra le sfide principali vi è quella di soddisfare i bisogni nutrizionali dei segmenti della popolazione a più basso reddito<sup>220</sup>.

La strategia di Nestlé concernente Nutrizione, Salute e Benessere, elaborata nel corso di più di 140 anni, si fonda sull'assunto che la consapevolezza nutrizionale e il desiderio di salute e benessere saranno sempre più determinanti per le scelte dei consumatori.

---

<sup>218</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/csv\\_in\\_nestle](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/csv_in_nestle)

<sup>219</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/csv\\_in\\_nestle](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/csv_in_nestle)

<sup>220</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione)

L'intento è quello di realizzare alimenti e bevande nutrienti e con un buon gusto, producendo allo stesso tempo il minor impatto ambientale possibile, implementando soluzioni scientifiche che ambiscono a migliorare la qualità della vita per mezzo del cibo e della dieta, accrescendo e arricchendo in questo modo il benessere e la salute dei consumatori – comprese le fasce di popolazione caratterizzate da esigenze nutrizionali particolari e quelle a basso reddito – grazie ad alimenti contenenti elevati valori nutrizionali a prezzi ragionevoli.

Un obiettivo ulteriore che l'azienda si pone consiste nel promuovere una più profonda consapevolezza tra i consumatori attraverso una comunicazione trasparente, precisa e responsabile.

Ma quali azioni compie nel concreto? Nestlé investe assiduamente nel miglioramento del profilo nutrizionale dei prodotti di ogni genere e nel consolidamento della gestione del database delle ricette per un esame nutrizionale ben dettagliato e approfondito. La finalità concreta verso cui si lavora concerne la riduzione del contenuto di sale, dello zucchero, degli acidi grassi trans, dei grassi saturi e dei coloranti artificiali, riuscendo allo stesso tempo a preservare il gusto e inserendo ingredienti più nutrienti e micronutrienti benefici, fornendo suggerimenti per l'assunzione di porzioni corrette e rendendo i prodotti alimentari nutrienti abordabili e fruibili anche per i consumatori a basso reddito<sup>221</sup>.

Nestlé assicura, inoltre, una vendita e una commercializzazione responsabile dei prodotti rivolti all'infanzia, rispettando il Codice dell'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) nei Paesi in via di sviluppo. Si incoraggia l'impiego di prodotti più sani per i bambini, anche grazie all'introduzione di nuove e più minuziose procedure di approvazione per il controllo delle informazioni presenti sui prodotti riguardo la Nutrizione, la Salute e il Benessere, l'ambiente e la sostenibilità.

Nestlé prosegue sulla sua strada innovando e rinnovando gli alimenti sotto il profilo nutrizionale e del gusto e investendo per migliorare e arricchire l'etichettatura presente sulle confezioni. Ha rafforzato e incrementato la formazione e la preparazione del personale per quanto concerne le caratteristiche nutrizionali e le attività di marketing riguardanti gli alimenti destinati all'infanzia. Ha infine ampliato le vendite dei prodotti PPP (*Popularly Positioned Product*) per includere i consumatori a basso reddito.

Per quanto riguarda in particolare l'Italia, l'impegno di Nestlé Italiana nell'incoraggiare l'adozione di un'alimentazione più sana ed equilibrata e nel promuovere scelte consapevoli per un adeguato stile di vita, si può evincere in tutte le iniziative intraprese, sia a livello

---

<sup>221</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione)



nazionale che locale, che hanno coinvolto un ampio pubblico, dagli adulti ai bambini, dagli opinion leader alle istituzioni e ai media.

Nel 2008 nasce ad esempio il progetto Nutrikid che ha interessato in 3 edizioni oltre 140.000 bambini e 5.000 insegnanti.

Dal 2010 si è dato poi inizio ad una collaborazione con il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo da Vinci” inaugurando il nuovo “I-Lab Alimentazione” dedicato alle scuole e alle famiglie. Sono stati organizzati fine settimana monotematici riguardanti ad esempio il mondo del gelato, dei cereali integrali, del cioccolato e dell’acqua. Inoltre, “Le Olimpiadi della Famiglia” hanno visto la partecipazione di un ampio pubblico in tre grandi città (Milano, Catania e Napoli nel 2010) allo scopo di insegnare in maniera divertente e innovativa il valore dell’alimentazione e dell’attività fisica per il benessere dell’intera famiglia<sup>222</sup>.

Infine, grazie al rapporto pluriennale di collaborazione con ADI (Associazione di Dietetica e Nutrizione Clinica), è nato l’“Osservatorio ADI- Nestlé”: per mezzo di un questionario apposito per la valutazione del proprio stile di vita, è stato disegnato un ritratto completo dello stato di salute del Paese, presentato in occasione del Congresso Nazionale ADI 2010 e riportato sui media nazionali<sup>223</sup>.

Qual è il valore ottenuto da Nestlé? Oltre che in una maggiore comprensione dei problemi connessi all’alimentazione e alla salute, incluse le percezioni dei consumatori, il valore per Nestlé consiste in proficue collaborazioni con svariati *stakeholder* e in un’accresciuta fedeltà del consumatore nel lungo termine, ma ancor più in profittabilità e quota di mercato.

Il valore per la società, invece, è di certo un più vasto accesso a prodotti alimentari sicuri, di elevata qualità, nutrienti, fabbricati e commercializzati in maniera responsabile; inoltre la società può beneficiare di una maggiore cultura dell’alimentazione e di uno stile di vita sano, così come di una migliore conoscenza dei prodotti Nestlé quali alimenti da inserire all’interno di una dieta sana ed equilibrata.

### 3.3.1.1 La pubblicità rivolta ai bambini<sup>224</sup>

La comunicazione responsabile nei confronti del consumatore, è parte integrante dei Principi Aziendali Nestlé fin dalla loro prima elaborazione nel 1999. Nello specifico, i

---

<sup>222</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione)

<sup>223</sup> [http://www.nestle.it/nutrizione\\_salute\\_benessere/osservatorio\\_adi-nestle](http://www.nestle.it/nutrizione_salute_benessere/osservatorio_adi-nestle)

<sup>224</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/pubblicita\\_bambini](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/pubblicita_bambini)

Principi di Comunicazione al Consumatore costituiscono un punto di riferimento vitale per lo svolgimento del processo di comunicazione al consumatore al fine di promuovere l'attività fisica e sane e corrette abitudini alimentari, senza al contempo minare l'autorità dei genitori o suscitare aspettative ingannevoli quando si tratta di attività rivolte ai bambini.

La comunicazione responsabile, e più in particolare il marketing dei prodotti per l'infanzia, rappresentano componenti fondamentali di questi principi e includono due provvedimenti rilevanti: vietare le iniziative pubblicitarie e di marketing destinate ai bambini con età inferiore ai 6 anni e limitare le attività promozionali indirizzate ai bambini di età compresa tra i 6 e i 12 anni ai soli prodotti caratterizzati da criteri nutrizionali adatti a rappresentare una dieta bilanciata e sana. Nestlé ha elaborato un insieme di *"Implementation Guidelines"* ed un sistema di monitoraggio delle proprie azioni finalizzati a garantire il rispetto dei Principi di Comunicazione al Consumatore.

L'azienda è fermamente convinta che sia fondamentale rivolgersi ai consumatori utilizzando una comunicazione responsabile. Una comunicazione leale e trasparente, infatti, rappresenta da sempre una priorità per Nestlé soprattutto per quanto riguarda i messaggi destinati ai bambini, un target particolarmente sensibile e ricettivo.

Tra i vari punti, i Principi di Comunicazione dell'Azienda prescrivono che tutte le comunicazioni indirizzate ai bambini: non minino l'autorità dei genitori; incoraggino un consumo moderato, sane abitudini alimentari e attività fisica; non siano fonte di sensazioni di urgenza; non ingannino i bambini promettendo illusori benefici derivanti dall'utilizzo del prodotto; non intralcino la netta distinzione tra programma televisivo e pubblicità; non creino aspettative fittizie di popolarità o successo; ottengano preventivamente l'autorizzazione della direzione scolastica, nel caso di iniziative informative svolte all'interno delle scuole; non facciano uso di personaggi, reali o animati, differenti da quelli impiegati da Nestlé protetti da copyright, per pubblicizzare prodotti all'interno o in prossimità di programmi televisivi, film, riviste o altro materiale stampato o siti internet in cui di solito tali personaggi compaiono, al fine di assicurare una precisa distinzione tra le comunicazioni aziendali e tali contenuti.

L'esigenza di un'adeguata comunicazione rivolta ai bambini è supportata anche da alcuni recenti studi diffusi dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, secondo cui la percentuale di popolazione infantile sovrappeso o obesa nel mondo è in costante crescita: tale trend necessita di una comune assunzione di responsabilità da parte di scuole, aziende, famiglie e autorità. Per tale ragione, da dicembre 2007, Nestlé ha partecipato ad attività volontarie di

pubblicità responsabile poste in essere da organizzazioni del settore food & beverage in Canada e in Europa al fine di stimolare e incoraggiare nelle famiglie abitudini alimentari salutari e stili di vita adeguati soprattutto per quanto concerne i bambini di età inferiore ai 12 anni.

Prendendo parte all'EU Pledge (a cui hanno aderito 27 Paesi Europei), Nestlé ha confermato il suo impegno nell'intraprendere una comunicazione responsabile nei confronti dei bambini ed è sottoposta ad una attività di controllo da parte di enti terzi di rispetto dell'accordo.

Gli esiti del primo monitoraggio, eseguito su 11 aziende alimentari (inclusa Nestlé) che hanno volontariamente limitato le proprie iniziative pubblicitarie nei confronti dei bambini di età inferiore ai 12 anni, mostrano una riduzione del 93% delle attività di comunicazione riguardanti prodotti che non soddisfano i criteri nutrizionali atti a raggiungere una dieta sana ed equilibrata..

Nestlé fa inoltre parte del *Responsible Advertising and Children Programme* che lavora con pubblicitari, agenzie e media a livello mondiale per garantire che le attività di marketing si dimostrino sensibili nei confronti delle necessità e delle preoccupazioni dei bambini e delle loro famiglie.

### 3.3.1.2 Il marketing dei prodotti per l'infanzia<sup>225</sup>

Il latte creato per l'infanzia da Henri Nestlé rappresentò la prima risposta al bisogno di un'alternativa salutare al latte materno sotto il profilo nutrizionale. Nel suo Trattato sulla Nutrizione del 1869, Henri Nestlé, asserì che l'allattamento al seno rappresenta di certo la modalità migliore di nutrizione per i neonati e che qualsiasi madre capace di allattare dovrebbe preferirla alle forme alimentari alternative. Tale principio costituisce tuttora la pietra miliare della strategia di marketing della Nestlé per i prodotti per l'infanzia. Ciononostante, non tutte le mamme possono e hanno la fortuna di allattare e i latti formulati per l'infanzia costituiscono l'unico prodotto ammesso dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) quale sostituto accettabile del latte materno: grazie al loro contenuto nutrizionale specifico, hanno assicurato la crescita di generazioni di bambini in tutto il mondo. Nestlé offre latti per l'infanzia di alta qualità, sicuri e nutrienti, assicurando allo stesso tempo una vendita e una commercializzazione responsabili. Tutte le confezioni

---

<sup>225</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/marketing\\_prodotti\\_infanzia](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/marketing_prodotti_infanzia)

presentano informazioni, non solo per i consumatori ma anche per i professionisti sanitari, finalizzate ad esporre vantaggi e superiorità del latte materno, mentre le etichette e i materiali di educazione alimentare includono le istruzioni per la preparazione e le avvertenze sull'utilizzo inappropriato del prodotto.

Nestlé ha sempre dichiarato la superiorità dell'allattamento al seno e riconosce il Codice Internazionale di commercializzazione dei sostituti del latte materno dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) come un fondamentale mezzo di protezione e tutela, soprattutto in quei Paesi contraddistinti da problematiche condizioni sanitarie, economiche e sociali.

Il Codice OMS, approvato nel 1981 dall'Assemblea Mondiale della Sanità (AMS), è finalizzato a favorire un'alimentazione sicura e consona per i bambini, a tutelare e incoraggiare l'allattamento e a garantire un uso opportuno dei sostituti del latte materno, quando necessari. Nestlé è stata la prima azienda ad implementare di sua spontanea volontà, nel 1982, il Codice Internazionale sulla Commercializzazione dei Sostituti del Latte Materno elaborato dall'OMS per tutti i Paesi in Via di Sviluppo – anche quelli in cui a livello nazionale non viene adoperato.

Per garantire il rispetto del codice OMS, Nestlé ha creato una serie di processi finalizzati ad assicurare la rigorosa e sistematica conformità ai principi presenti nel Codice anche all'interno delle proprie società operative. Nello specifico, il vasto meccanismo di controllo interno, il Codice OMS *Quality Assurance System* (analogo all'ISO), è al giorno d'oggi funzionante in qualsiasi Paese in via di sviluppo all'interno del quale opera l'azienda, fornendo precise linee guida che i dipendenti che lavorano nella divisione *Infant Nutrition* devono seguire.

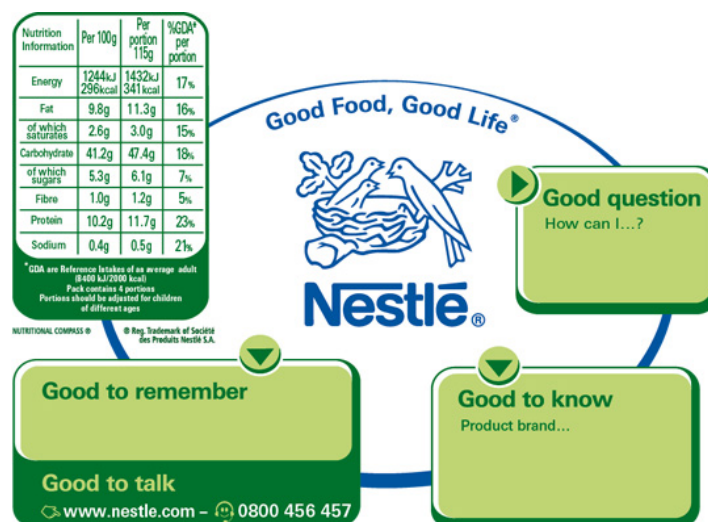
Al fine di giungere ad un livello crescente di trasparenza, Nestlé ha poi richiesto alle istituzioni ufficiali di controllo dei diversi Paesi, laddove siano previste e presenti, di attestare la sua condotta ed ha anche invitato pubblicamente medici, associazioni e istituzioni ad avvertire in maniera tempestiva qualora notassero comportamenti scorretti dei suoi collaboratori o non conformi con il Codice, con la promessa di prendere i dovuti provvedimenti correttivi.

### 3.3.1.3 Il *Nutritional Compass*<sup>226</sup>

Con l'obiettivo di riferire ai consumatori i vantaggi nutrizionali ed il valore di ogni prodotto presente nella sua vasta e articolata gamma di offerta, Nestlé ha elaborato il *Nutritional Compass*, uno strumento efficiente per permettere ai consumatori di cogliere appieno le informazioni riportate sulle confezioni dei prodotti, oltre che per fornire un quadro esauriente del valore nutrizionale degli alimenti.

Ciò che si fa è applicare un'etichetta dallo stile grafico semplice e comprensibile che non contenga soltanto un riassunto dei valori nutrizionali del prodotto. Si tratta di una strategia nuova di comunicazione nutrizionale, che fa della comprensibilità e della chiarezza i suoi punti di forza.

Figura n.6 – Nestlé *Nutritional Compass*



Fonte: <http://www.nestle.com/brands/nutritionalcompass>

Il contenuto e la forma dell'etichetta sono il risultato del lavoro svolto dal Nestlé *Research Center* che ha visto la partecipazione di creativi, nutrizionisti, psicologi della percezione e neuroscienziati. Questa prospettiva multidisciplinare assicura un ottimo output in termini di adeguata comunicazione del messaggio. Per tale ragione, Nestlé ha effettuato nel corso degli ultimi anni moltissimi test con l'obiettivo di apportare miglioramenti a questa bussola

<sup>226</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/nutritional\\_compass](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/nutritional_compass)

nutrizionale soprattutto con l'aiuto degli psicologi della percezione che hanno contribuito alla comprensione delle forme, delle parole e dei colori più consoni a comunicare specifici messaggi nel modo più chiaro ed esplicito possibile.

Su ciascuna confezione è prevista un'etichetta nutrizionale costituita dal logo Nestlé attorno al quale sono presenti quattro box legati tra loro. “La buona domanda” (*Good question*), illustra con un linguaggio chiaro e conciso l'importanza nutrizionale del consumo del prodotto. “Buono a sapersi” (*Good to know*) concerne una piccola spiegazione di approfondimento riguardante i benefici del prodotto e i vantaggi dell'ingrediente che lo contraddistingue. Per esempio, l'impiego del latte fresco italiano nel gelato delle Cremeria, o la fonte naturale di calcio nella Funny pizza Margherita. “La buona informazione” (*Good to remember*) sottolinea la rilevanza di un'alimentazione varia e bilanciata, nonché di uno stile di vita salutare, ponendo particolare enfasi sul ruolo dell'attività fisica.

A seconda del diverso prodotto, si offre ai consumatori un suggerimento riguardo, ad esempio, la migliore modalità di impiego dello stesso o alcune sue peculiarità e funzionalità particolari. L'etichetta presenta anche la GDA (*Guideline Daily Amounts*) – informazioni nutrizionali volontarie – ovvero le Quantità Giornaliere Indicative, sulla base di una dieta da 2000 kcal, di energia e nutrienti consoni ad una dieta corretta e bilanciata (energia, grassi totali, grassi saturi, carboidrati totali, zuccheri totali, proteine, fibre alimentari, sodio).

#### 3.3.1.4 La Ageing Care<sup>227</sup>

L'Italia, dopo il Giappone, è il Paese con la maggior quantità di popolazione anziana, pari a circa il 20%. Tale elemento implica delle ripercussioni imprescindibili sulla spesa pubblica sanitaria del Paese sia per quanto riguarda le strutture sanitarie necessarie che per quanto concerne la cura in senso più ampio. All'interno di questo quadro, la questione della malnutrizione degli anziani e delle patologie da essa derivanti è piuttosto importante, in particolare date le difficoltà connesse con la diagnosi precoce e tempestiva delle malattie che permetterebbe una cura certamente più consona.

Per affrontare queste sfide impegnative, Nestlé Health Science ha istituito una piattaforma totalmente dedicata agli anziani, chiamata “Ageing Care”, caratterizzata da prodotti sviluppati appositamente per le necessità della terza età, venduti unicamente nelle farmacie

---

<sup>227</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/ageing\\_care](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/ageing_care)

e nelle strutture ospedaliere, con due aree di sviluppo prioritarie: disfagia e malnutrizione, riferita alle altre problematiche più comuni dell'anziano (come osteoporosi, sarcopenia, anemia, diabete, piaghe di decubito, ecc..).

L'impegno dell'azienda nei confronti di questo ampio segmento della popolazione non si traduce esclusivamente nella realizzazione di prodotti alimentari dedicati. Nestlé Health Science ha infatti elaborato due screening test per contribuire all'identificazione dei pazienti caratterizzati da disfagia e malnutrizione. Il primo, creato circa 20 anni fa, è l'MNA (*Mini Nutritional Assessment*) un questionario di screening per la valutazione del rischio nutrizionale nella popolazione anziana di età superiore ai 65 anni. L'MNA può essere somministrato sia dal personale medico che paramedico, ed è disponibile nella forma completa (17 domande) e in forma ridotta (6 domande) che richiede un tempo inferiore di compilazione pur conservando la sua specificità e sensibilità.

L'MNA viene distribuito presso le strutture sanitarie ospedaliere e territoriali e nel futuro prossimo si pensa di renderlo disponibile anche ai medici di famiglia. Il questionario è fruibile anche online sul sito [www.mna-elderly.com](http://www.mna-elderly.com). Lo screening nutrizionale svolto attraverso un questionario validato consente di individuare i pazienti anziani a rischio di malnutrizione al fine di correggere la loro alimentazione inserendo alimenti dietetici particolari.

Inoltre, per facilitare una diagnosi più veloce della disfagia (l'alterazione dei processi di deglutizione che colpisce circa il 20% della popolazione dopo i 50 anni) Nestlé Health Science ha sviluppato Eat-10 (*Eating Assessment Tool*), il primo questionario di autosomministrazione di dieci domande destinate al paziente, che può essere impiegato sia in ambito ospedaliero che ambulatoriale. Il questionario, elaborato da alcuni ricercatori statunitensi, è in distribuzione a un gran numero di medici e RSA (Residenze Sanitarie Assistenziali). Le domande concernono le diverse problematiche di deglutizione, cui il paziente deve rispondere evidenziando, attraverso una scala da zero a quattro, la rilevanza del problema e dando inizio così ad un esame preciso e dettagliato del grado di disfagia e ad una rieducazione logopedica che includa anche il consumo di alimenti con caratteristiche atte ad agevolare la deglutizione.

Nestlé Health Science, inoltre, ha realizzato dei prodotti appositamente formulati per soddisfare i bisogni di questi pazienti: la Resource Linea Disfagia, un programma nutrizionale completo, il più vasto sul mercato, rivolto a chi ha difficoltà di masticazione e deglutizione, e la linea Resource caratterizzata da prodotti volti ad aiutare a combattere i

fabbisogni specifici dei pazienti colpiti da osteoporosi, sarcopenia, anemia, piaghe di decubito, diabete, ecc.

Grazie all'assiduo lavoro in Ricerca e Sviluppo svolto dal Nestlé Institute of Health Sciences, le formulazioni sono continuamente aggiornate sulla base di nuove scoperte scientifiche e tecnologiche. L'offerta di Nestlé Health Science è altamente funzionale: quello che l'azienda propone è un nuovo modello a metà tra il farmaceutico e l'alimentare, affiancato da una strategia di prevenzione delle patologie adatta all'età contemporanea. I prodotti sono infatti dietoterapeutici, consoni a stati patologici particolari e rispondenti ad elevati criteri di qualità e di palatabilità.

### 3.3.1.5 Case Study Italia: Il progetto Nutrikid<sup>228</sup>

Nutrikid è un progetto educativo rivolto ai bambini della scuola primaria e sviluppato da Nestlé in collaborazione con Giunti Progetti Educativi e Nutrition Foundation of Italy.

Si tratta di un programma di educazione alimentare dedicato agli alunni di quinta elementare, la cui finalità principale è quella di illustrare in maniera divertente a bambini, insegnanti e famiglie le regole per una crescita forte e sana. L'iniziativa consiste nella consegna gratuita del kit "I Nutrikids e i segreti degli alimenti", nel quale sono presenti un insieme di diversi giochi e attività per la classe: un quaderno interattivo per ogni bambino, una guida per gli insegnanti e un dvd con un filmato d'animazione nel quale i Nutrikids, sette ragazzi della stessa età, con gli stessi hobby e le stesse passioni dei giovani a cui il progetto è rivolto, sono coinvolti in un'entusiasmante avventura alla scoperta del tesoro celato in un'antica piramide, quella alimentare. I bambini, per mezzo di un gioco dal linguaggio chiaro e comprensibile, nonché dai contenuti scientifici di alto livello, imparano a conoscere e riconoscere i sette gruppi di alimenti che costituiscono la piramide alimentare, i loro benefici e le loro diverse funzioni.

A partire da settembre 2008 il kit è stato offerto agli alunni delle classi IV e V delle scuole primarie del Comune di Milano. Visto il grande successo del progetto, nel 2009 l'iniziativa è stata ampliata per comprendere anche le città di Genova, Roma e Bari e nel 2010 si sono aggiunte Verona, Bologna, Ferentino e Catania, per un totale di 72.000 bambini in 3.600 classi. Attualmente 2.800 scuole prendono attivamente parte all'iniziativa.

---

<sup>228</sup> Il progetto Nutrikid [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/case4](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/case4)



Nutrikid ha conseguito per due anni di seguito, nel 2009 e nel 2010, il premio “Nutrigold – Nutrimi” per la migliore comunicazione in ambito nutrizionale, mentre a fine 2010 ha ottenuto il *Child Guardian Award* rilasciato dall'organizzazione Terre des Hommes Italia onlus.

Sempre nel 2010, Nutrikid Nestlé ha dato vita al 1° Osservatorio sulle abitudini alimentari dei bambini, in collaborazione con la Clinica Pediatrica dell’Ospedale San Paolo di Milano e con SPES – Società per l'Educazione alla Salute che ha esaminato i 1.000 questionari compilati dalle famiglie, svolgendo un’analisi dettagliata e attenta in merito alle abitudini alimentari dei bambini di età compresa tra i 9 e i 10 anni.

Dai dati raccolti attraverso tale indagine risulta che i genitori reputano fondamentale l’educazione alimentare dei propri figli (ed il loro ruolo nel condizionare e le scelte dei bambini è stato dimostrato scientificamente), ma nel contempo emerge che i genitori rivolgono una scarsa attenzione e cura alla qualità e alla varietà dei pasti, delle merende e all’attività fisica dei propri bambini.

Nestlé ha presentato per l’anno scolastico 2014-15 il programma Nutrikid in veste completamente nuova. Dopo aver coinvolto negli anni oltre 250 mila bambini, Nutrikid da cartaceo è diventato on line per essere disponibile per tutti non solo a scuola ma anche a casa con i genitori.

A livello globale, il progetto corrispettivo a Nutrikid è il *Nestlé Healthy Kids Programme*, lanciato progressivamente in Brasile, Costa d’Avorio, Gana, Nigeria, Egitto, India, Bangladesh, Sri Lanka, Perù, Gran Bretagna, Grecia, Francia, Russia, Cina, Congo, Giappone, Germania, Turchia e Finlandia, al fine di combattere la malnutrizione promuovendo regimi alimentari sani ed equilibrati, attività fisica e igiene.

### 3.3.1.6 Case Studies globali: India, Russia e Sud Africa

India: “Going beyond the label with Maggi”<sup>229</sup>

I consumatori utilizzano sempre più i dispositivi mobili per ricercare prodotti, prendere decisioni d’acquisto e condividere le proprie opinioni su siti o attraverso app.

Partendo da questo presupposto, Nestlé ha esteso l’impiego della *Nestlé Nutritional Compass* per includervi un codice QR (Quick Response), al fine di offrire ai consumatori l’accesso a informazioni utili e concrete. Attraverso la scansione del codice su alcune

---

<sup>229</sup> <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/beyond-the-label-qr-code-india>

*Nutritional Compass*, i consumatori possono andare “*beyond the label*” per ottenere informazioni in merito agli aspetti nutrizionali, ambientali e sociali del prodotto.

I Media Reports del 2013 prevedevano che in India e in Cina sarebbero stati acquistati più di 500 milioni di smartphone nel 2014. L’India da sola costituisce la seconda nazione al mondo per numero di smartphone. In base a tali premesse e volendo rendere più accessibili le informazioni nutrizionali per i consumatori, il brand indiano di Nestlé, Maggi, ha iniziato ad adoperare il codice QR proprio al fine di raggiungere tale scopo.

Maggi Soups in India è partita dal lancio di siti contenenti informazioni a valore aggiunto riguardo il contributo del brand in termini nutrizionali, ambientali e sociali. Scansionando il codice QR direttamente dal prodotto, i consumatori possono accedere non solo a informazioni nutrizionali utili, ma anche a consigli e linee guida sulle porzioni da assumere e sul consumo delle verdure. Il sito dispone di un “*daily meal clock*” per supportare abitudini di sana alimentazione porzionando i pasti giornalieri al fine di bilanciare l’assunzione di cibo nel corso della giornata

Nell’ottica di creare valore per la società, l’intento è di aiutare i consumatori a migliorare la loro comprensione di idonee abitudini alimentari, fornendo chiare informazioni sugli ingredienti e sulle dimensioni delle porzioni dei prodotti. Obiettivo di Nestlé è anche quello di distribuire informazioni riguardo il contributo ambientale e sociale dei brand più amati dai consumatori.

Nestlé si impegna ad aiutare i consumatori a raggiungere e mantenere un’ottima nutrizione e salute nel corso della loro vita, sulla base della convinzione che nel lungo termine, popolazioni sane, economie floride e business performance solide si rinforzino a vicenda.

Russia: “*Culinary sessions Cooking together*”<sup>230</sup>

Il bisogno di una buona educazione alimentare è particolarmente evidente per bambini e ragazzi provenienti da orfanotrofi e collegi. Tale questione è stata sollevata da alcune NGO che operano nel loro interesse.

Così, a marzo del 2009, Nestlé ha lanciato una serie di studi chiamati “*Culinary sessions Cooking together*” per bambini e adolescenti. Come regola, gli invitati nel “*Nestlé culinary studio*” sono bambini svantaggiati, spesso residenti o provenienti da collegi e orfanotrofi, o bambini disabili.

Le sessioni si tengono una volta ogni due mesi e l’obiettivo non è meramente quello di insegnare come cucinare piatti semplici e gustosi, ma piuttosto di offrire un’atmosfera

---

<sup>230</sup> <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/cooking-together-culinary-sessions-russia>

sicura per i bambini per socializzare. I volontari Nestlé contribuiscono al raggiungimento di tale scopo creando un ambiente familiare così che i bambini possano acquisire nuove conoscenze in maniera semplice sotto forma di libere conversazioni intraprese cucinando il pranzo insieme. La finalità principale di questo programma è infondere nozioni di base circa la cultura alimentare tra i bambini e offrire esperienza pratica che può servire loro quando usciranno da collegi e orfanotrofi.

I benefici sociali del programma consistono principalmente nel valore tangibile derivante dall'insegnare ai bambini a cucinare e nell'aiuto fornito alle NGO nella loro missione di far socializzare bambini svantaggiati.

Le sessioni culinarie sono ben accolte dai bambini e dai loro supervisori, i quali hanno notato cambiamenti di comportamento positivi, così come una maggiore conoscenza circa la sana alimentazione e le buone abitudini culinarie.

Il valore per Nestlé deriva, invece, dall'aumento della consapevolezza in merito all'azienda stessa, ai suoi prodotti, alla sua cultura e alla sua missione, così come dalla crescita della *consumer loyalty*.

#### Sud Africa: NCNP Nestlé Community Nutrition Programme<sup>231</sup>

La sicurezza del cibo è un elemento imprescindibile per alleviare la povertà. Attraverso il programma NCNP, Nestlé si sta battendo per sviluppare la capacità delle donne di produrre il cibo attraverso la coltivazione di orti propri. Il progetto, lanciato nel 1993, rappresenta una risposta diretta alla sfida della fame in Sud Africa.

L'NCNP onora il contributo delle donne che lavorano per migliorare la condizione alimentare della propria comunità, istituendo e gestendo progetti riguardanti la nutrizione o l'agricoltura. Questa iniziativa mira a instillare la cultura della coltivazione dell'orto come mezzo per ridurre la fame e la malnutrizione.

L'obiettivo è affrontare le tematiche della sicurezza del cibo e della malnutrizione, incoraggiare l'autosufficienza attraverso gli orti, dare all'orticoltura la veste di strumento per guadagnare un reddito, enfatizzare l'importanza di una corretta alimentazione e di sane abitudini alimentari e, nel complesso, migliorare la condizione alimentare della comunità.

Ogni anno i membri della comunità nominano una donna che, secondo loro, ha contribuito particolarmente all'alimentazione del suo villaggio.

---

<sup>231</sup> <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/nestle-community-nutrition-programme-south-africa>

L'NCNP rappresenta un modello ideale di partnership caratterizzato da un approccio multi-stakeholder nell'affrontare le sfide dello sviluppo. Le organizzazioni partner che hanno lavorato con Nestlé a questa iniziativa sono ad esempio la Partner Soroptomists International, la Food Gardens Foundation e più recentemente, la Gauteng Department of Agriculture e il Government Communication Information System (GCIS).

### **3.3.2 La Sostenibilità e le Risorse Idriche**

La crescita della popolazione e l'incremento della ricchezza, sul piano globale, possono sfidare e ostacolare l'abilità del pianeta di tollerare gli effetti dell'attività umana.

Nel corso dei prossimi anni è attesa una profonda crisi delle risorse idriche che potrebbe avere gravi conseguenze di contraccolpo sull'accessibilità e la disponibilità del cibo. Un'influenza notevole, infatti, è esercitata dalla catena alimentare, dall'agricoltura alla produzione e al consumo, sull'utilizzo dell'energia, sulla biodiversità e sulle condizioni del suolo e dell'aria, sui cambiamenti climatici e sulla qualità e fruibilità dell'acqua; allo stesso tempo, vale la relazione inversa, ovvero la catena alimentare è fortemente dipendente da tutte queste risorse. Ad esempio, la possibilità di utilizzo dell'acqua potabile condiziona non solo le attività aziendali, ma anche quelle dei fornitori, e nel corso dei prossimi anni sarà necessario tenere in considerazione anche gli effetti su tali attività connessi ai cambiamenti climatici<sup>232</sup>.

Nestlé si propone quindi di sviluppare e commercializzare alimenti e bevande nutrienti e appetitose provocando il minor impatto ambientale possibile. Per tale motivo, l'azienda è costantemente intenta a rafforzare la sostenibilità ambientale e l'efficienza operativa. Nestlé valuta il ciclo di vita dei prodotti tenendo in considerazione non solo l'effetto delle sue attività e dei suoi prodotti, ma anche quello riguardante la catena del valore nel suo complesso, fornendo un contributo al profilarsi di un futuro migliore, sia per l'azienda stessa che per la società, arricchito dalla Creazione di Valore Condiviso.

Entrando nel concreto, Nestlé dal 2010 ha investito 175 milioni di CHF (franchi svizzeri) all'anno in progetti e attività volti a favorire la sostenibilità ambientale<sup>233</sup>. L'intento è quello di identificare e promuovere iniziative che ambiscano a ridurre l'utilizzo di acqua, energia e di altre risorse naturali, a eliminare gli sprechi, a diminuire le emissioni di gas

---

<sup>232</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

<sup>233</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

serra (GHG), a ricavare energia da fonti rinnovabili e a limitare l'impatto ambientale degli imballaggi.

Nestlé, inoltre, collabora con i fornitori lungo l'intera catena di approvvigionamento al fine di sviluppare congiuntamente pratiche sostenibili.

L'azienda è stata in grado di apportare netti miglioramenti ai risultati legati al consumo di acqua, energia e emissione di CO<sub>2</sub>, attraverso l'implementazione di particolari misure di efficienza energetica e all'utilizzo di fonti di energia rinnovabile. Ha, in aggiunta, ridotto in maniera cospicua la mole di rifiuti da trasferire alle discariche o agli inceneritori.

Nestlé Italiana, ad esempio, tra il 2010 e il 2014 ha notevolmente limitato la quantità di rifiuti destinati alla discarica, per una percentuale pari al 94%. Lo stabilimento di Parma costituisce il primo sito produttivo per Nestlé Italiana ad aver totalmente annullato i rifiuti da spedire in discarica. Si è riusciti infatti, per merito di tutti coloro che lavorano nello stabilimento, a sviluppare un valido meccanismo finalizzato alla precisa e corretta differenziazione dei rifiuti, attraverso il quale è stato possibile offrire una seconda opportunità agli scarti: i rifiuti non compresi tra i materiali riciclabili vengono prelevati e finalizzati alla creazione di energia. Lo stabilimento di Parma è il primo a perseguire tale scopo, nonostante tutti i siti siano impegnati nel raggiungimento dell'obiettivo "zero waste"<sup>234</sup>.

Più in generale, nel 2014 (rispetto all'anno precedente) l'azienda ha ottenuto una diminuzione dei consumi energetici del 9,1% e negli ultimi 5 anni, il risparmio energetico ha raggiunto il 12,9%, sempre per tonnellata di prodotto. Nel 2014 rispetto al 2013 è stata anche in grado di limitare del 10% i consumi idrici per tonnellata di prodotto<sup>235</sup>.

Per quanto concerne l'Italia, nel corso degli ultimi anni l'impegno di Nestlé nei confronti dell'ambiente ha consentito il raggiungimento di notevoli risultati. Dal 2010 al 2014 infatti le società del Gruppo hanno diminuito l'impiego di acqua del 33,3%, l'utilizzo di energia del 11,9% e i rifiuti del 1,3%<sup>236</sup>.

L'impresa intraprende rilevanti iniziative concernenti l'uso di energia proveniente da fonti rinnovabili. A partire dal 2009 è stato avviato il progetto Sole Amico, grazie al quale sono stati installati dei parchi fotovoltaici in alcuni siti per la produzione di energia solare fotovoltaica pulita senza nessuna emissione inquinante. Inoltre Nestlé ha deciso di procurarsi unicamente energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, grazie all'accordo con il fornitore e all'acquisto dei certificati RECS - *Renewable Energy Certificate System*.

---

<sup>234</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

<sup>235</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

<sup>236</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

I RECS costituiscono un'iniziativa a livello europeo, su base volontaria, finalizzata al sostegno e al riconoscimento del valore ambientale dell'energia elettrica derivante da fonti rinnovabili e hanno il compito di certificare la creazione di elettricità attraverso fonti rinnovabili, come definite dalla direttiva comunitaria 2001/77 (tra tutte le fonti possibili, Nestlé sceglie eolico, fotovoltaico e idroelettrico)<sup>237</sup>.

Il valore che Nestlé sostiene di ottenere si traduce nel miglioramento costante della performance ambientale, nella diminuzione dei costi e dei rischi, nonché nella disponibilità a lungo termine di materie prime e acqua e nella crescita sostenibile e proficua.

Il Valore per la società concerne, invece, redditi più alti, standard ambientali più elevati, opportunità di impiego locali e condizioni di vita migliori.

### 3.3.2.1 Case Study Italia: Il progetto Sole Amico<sup>238</sup>

Nel 2009 ha preso piede il progetto Sole Amico, finalizzato all'impiego di energie alternative derivanti da fonti rinnovabili. In particolare l'iniziativa consiste nell'installazione di parchi fotovoltaici volti alla produzione di energia solare pulita da usare in alcuni stabilimenti di Nestlé Italiana.

I siti produttivi coinvolti al momento sono quelli di San Sisto, Ferentino e Benevento. Nel caso di San Sisto, Sole Amico ha permesso di raggiungere ottimi risultati attraverso l'installazione di pannelli solari e di un impianto energetico di trigenerazione per la produzione di energia elettrica, vapore, acqua calda e acqua fredda per il condizionamento. L'impianto, posto a copertura del parcheggio del sito, è formato da 2.240 pannelli fotovoltaici, per una superficie attiva di 6 mila metri quadrati e una potenza installata di più di 450 KWp capace di produrre fino a 570 mila Kwh di energia all'anno, direttamente destinata alla produzione. Per mezzo di tale sistema di risparmio energetico è possibile auto-produrre il 90% dell'energia elettrica di cui lo stabilimento ha bisogno, riducendo considerevolmente le emissioni di CO<sub>2</sub>. La produzione di tale quantità di energia elettrica da fonte rinnovabile, senza il coinvolgimento di combustibili fossili, consente di avere a disposizione energia senza alcuna emissione di sostanze inquinanti a livello locale, di evitare emissioni equivalenti per 319 t di CO<sub>2</sub>/anno, di non bruciare 51 Tonnellate Equivalenti di Petrolio (TEP) e di soddisfare i fabbisogni annui di 200 nuclei familiari.

A maggio del 2011, invece, è stato inaugurato, con il supporto tecnico della società Solar Green Energy, il parco fotovoltaico presso il sito produttivo di Ferentino, l'unico in Italia a

<sup>237</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

<sup>238</sup> Il progetto Sole Amico [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/sole\\_amico](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/sole_amico)

presentare nello stesso sito tre diverse tecnologie di fotovoltaico (fisso al suolo, con inseguitori ed integrato). Una parte dell'impianto è posta a copertura del parcheggio dello stabilimento, mentre i pannelli ad inseguitore sono stati collocati in un'area apposita. Questi ultimi sono in grado di seguire il percorso del sole durante tutta la giornata, riuscendo così a massimizzare l'insolazione complessiva e a sfruttarla a vantaggio della produzione dell'energia elettrica. In totale, l'impianto è composto di 7.680 moduli fotovoltaici per una superficie attiva di 13.000 m<sup>2</sup> e una potenza installata di più di 2.000 KWp, in grado di produrre fino a 2.5 GWh di energia. Questo quantitativo consente di soddisfare circa il 14% del fabbisogno energetico dello stabilimento (l'equivalente di quanto serve per le esigenze di circa 750 abitazioni) e di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> per una somma pari a circa 1.500 tonnellate all'anno.

### 3.3.2.2 Case Studies globali: UK, Filippine e Svizzera

#### UK: il trattamento delle acque reflue attraverso la bio-digestione<sup>239</sup>

L'utilizzo diretto di quantità sufficienti di acqua di buona qualità all'interno delle attività produttive è essenziale per Nestlé.

L'azienda fa uso di acqua in più di 500 strutture a livello globale per diverse funzioni, come lavare le materie prime fresche o ricostituire quelle liofilizzate, o l'estrazione, la cottura, la pulizia e il raffreddamento, o più semplicemente per il business dell'acqua imbottigliata.

Di conseguenza le fabbriche non generano soltanto prodotti nutritivi, ma anche materiali di scarico liquidi. Nestlé vuole essere sicura di trattare tali rifiuti in modo efficace prima di rilasciarli nell'ambiente. Quando è possibile, si utilizzano le strutture urbane di trattamento delle acque reflue, ma quando non esistono, o non rispettano gli standard ambientali dell'azienda, quest'ultima mette in funzione propri impianti di trattamento.

La fabbrica di prodotti dolciari Nestlé a Fawdon in Gran Bretagna, investe 4,9 milioni di CHF (franchi svizzeri) in un sistema anaerobico di digestione, che è stato completato a settembre del 2014. Tale sistema converte i rifiuti liquidi e solidi in acqua pulita e gas metano attraverso processi di digestione naturali e biologici. La struttura riesce così a risparmiare 100 tonnellate di anidride carbonica ogni anno, a tagliare i rifiuti solidi di 400 kg al giorno e a ridurre l'emissione di acque di scarico del 95%.

---

<sup>239</sup> <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/treating-waste-water-bio-digestion>

La Nestlé ha compreso che l'acqua è una risorsa critica per la sostenibilità della catena del valore: i dipendenti, i fornitori e i consumatori devono avere accesso ad acqua potabile sicura e ad un'igiene adeguata. Nestlé si impegna a sviluppare i propri business in una maniera tale da favorire un'efficiente gestione dell'acqua. Per fare ciò, deve assicurare un utilizzo efficiente dell'acqua nelle attività produttive, così come deve garantire che le sue operations non compromettano il diritto delle comunità locali di avere accesso all'acqua.

La Nestlé ha ottenuto performance di efficienza nell'impiego dell'acqua molto elevate negli ultimi anni. Oltre a risparmiare e utilizzare l'acqua in maniera più efficiente, nel caso dell'impianto di Fawdon, l'impresa ha conseguito un risparmio finanziario di 380.000 CHF (franchi svizzeri) per quanto riguarda le tariffe delle acque reflue e 600.000 CHF (franchi svizzeri) di spese di elettricità.

#### Filippine: i fondi di caffè come fonte di energia rinnovabile<sup>240</sup>

Per puntare alla riduzione delle emissioni di gas serra nell'ambito delle attività produttive dirette, la Nestlé pone particolare enfasi sulla crescita dell'impiego di combustibili più puliti, e sull'investimento in fonti di energia rinnovabili come i fondi di caffè, il legno da foreste gestite in maniera sostenibile, e l'energia solare ed eolica. L'energia rinnovabile attualmente rappresenta il 14,7% del consumo totale di energia in loco per quanto riguarda le fabbriche Nestlé. I fondi di caffè costituiscono il 24% del mix di energia rinnovabile utilizzato dall'azienda, in confronto a un 27,4% per quanto riguarda il legno..

Durante la produzione del Nescafé nella fabbrica di Cagayan de Oro nelle Filippine, circa metà dei chicchi di caffè fanno parte del prodotto finale, ma il resto rimane un fondo di caffè inutilizzato. Con una produzione di mille tonnellate di fondi di caffè al mese, un metodo per recuperare tali residui rappresenta un'opportunità per massimizzare il loro valore e per ottimizzare i costi e la performance ambientale.

Per cogliere questa opportunità Nestlé ha intrapreso un progetto finalizzato all'impiego dei fondi di caffè come una risorsa energetica.

Il programma, diventato pienamente operativo nel 2012, si compone di due parti. La prima è rappresentata dai fondi di caffè insieme alla segatura e ai gusci di cacao delle industrie locali, impiegati per produrre vapore a sua volta utilizzato per il riscaldamento, riducendo il bisogno di combustibili fossili non rinnovabili. La seconda concerne la cenere di produzione, un sottoprodotto del processo, che viene poi combinata con il liquame

---

<sup>240</sup> <http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/coffee-grounds-fuel>



generato dall'impianto di trattamento delle acque di scarico e trasformato in un fertilizzante organico.

La Nestlé, come parte del suo impegno ad assumersi la leadership in merito al cambiamento climatico, lavora per una gestione responsabile dell'acqua, zero rifiuti, un utilizzo efficiente dell'energia e delle risorse, un impiego di combustibili più puliti, un cospicuo investimento in fonti di energia rinnovabile, un'ottimizzazione delle reti distributive e un sostegno per adattare i sistemi agricoli e produttivi al cambiamento climatico.

La Nestlé, utilizzando i sottoprodotti della fabbrica come vere e proprie risorse, riesce ad ottenere benefici ambientali, sociali ed economici per lo stabilimento di Cagayan de Oro. *In primis*, l'azienda ha conseguito risparmi annuali sui costi di alloggiamento e di scarica dei rifiuti, nonché una riduzione del 99% del particolato. E' stato anche possibile evitare 300 tonnellate di emissioni di SOx e sono state prodotte 700 tonnellate di rifiuti in meno all'anno. Inoltre, l'impresa ha consentito a 6750 agricoltori locali di procurarsi un fertilizzante organico gratuito per migliorare la fertilità del terreno e accrescere il raccolto. Come risultato di questa iniziativa, Nestlé ha vinto tre premi al *Sustainable Business Awards* nelle Filippine a Luglio 2014, nella *Waste and Materials Productivity*, nel *Water Management* e nelle categorie del *Supply Chain Management*.

#### Svizzera: gli “e-trucks” per le consegne urbane<sup>241</sup>

Al fine di ridurre le emissioni di anidride carbonica e l'impronta ecologica, Nestlé ha lanciato i primi veicoli 100% elettrici al mondo per la distribuzione dei surgelati in Svizzera.

I due innovativi “e-trucks” hanno abbassato significativamente le emissioni di anidride carbonica (del 95%), mantenendo ad ogni modo i più elevati standard di qualità del cibo.

I motori e i frigoriferi dei camion sono alimentati interamente da energia elettrica, che li rende silenziosi e privi di emissioni, ideali per le consegne urbane.

I due veicoli possono trasportare tre tonnellate di gelato e prodotti congelati e rifornire fino a 50 punti vendita al giorno su una distanza che va dai 60 ai 130 chilometri.

Questi camion all'avanguardia costituiscono soltanto una parte dell'approccio della Frisco-Findus volto alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Il mix comprende anche percorsi e programmazioni delle consegne ottimizzati, un maggior utilizzo del trasporto su rotaie per le consegne a più lunga distanza, corsi periodici di guida sicura e bonus, e una

---

<sup>241</sup> [http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/etrucks\\_switzerland](http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/etrucks_switzerland)

formazione continua nell'ambito della sicurezza e della salute per i dipendenti con sede in Svizzera.

L'impiego della *Green electricity* fa parte della stessa questione. Nestlé ha, infatti, installato diverse migliaia di metri quadri di pannelli fotovoltaici su parecchi dei suoi edifici amministrativi in Svizzera, fornendo energia sufficiente per far funzionare l'equivalente di 30 camion elettrici per un anno intero.

Investendo nelle ultime tecnologie per ridurre l'impatto ambientale del trasporto dei prodotti e per ottimizzare i percorsi di consegna, Nestlé crea valore per la società impiegando minori risorse e riducendo notevolmente le emissioni di anidride carbonica, nonché l'inquinamento acustico. Questo aiuta a mantenere l'ambiente più sano e vivibile per tutti.

Allo stesso tempo, Nestlé crea valore economico per se stessa poiché la riduzione delle risorse richieste per consegnare in sicurezza i suoi prodotti permette di risparmiare tempo, energia e costi. Coinvolgendo i dipendenti in tale iniziativa, inoltre, l'azienda crea anche un ambiente di lavoro più gratificante per i suoi dipendenti.

### **3.3.3 Lo Sviluppo Rurale**

Oltre un terzo della popolazione attiva mondiale è impiegata nel settore agricolo e tre quarti delle persone povere nel mondo vive in aree rurali. Nestlé investe, per l'acquisto di materie prime, circa 20,4 miliardi di franchi svizzeri ogni anno e collabora in maniera diretta con più di 600.000 agricoltori allo scopo di aiutarli sia a valicare la soglia di povertà accrescendo la produttività dei loro raccolti, sia a preservare l'ambiente attraverso programmi specifici e ben mirati<sup>242</sup>. Circa 3,4 milioni di persone nei Paesi in via di sviluppo sopravvivono traendo il proprio sostentamento dalla filiera produttiva Nestlé: l'azienda ha la possibilità così di esercitare un'influenza positiva, nel lungo termine, sul progresso economico e ambientale e sulle condizioni di vita, a volte contribuendo ad incrementare la produttività agricola ed economica del raccolto di intere aree geografiche. Nestlé affronta ogni giorno numerose sfide, tra le quali vale la pena evidenziare la ricerca di sistemi di approvvigionamento che minimizzino l'impatto ambientale e sociale nel lungo periodo<sup>243</sup>.

L'azienda è consapevole del fatto che il benessere e il lavoro delle comunità che si

---

<sup>242</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale)

<sup>243</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale)

occupano dell'approvvigionamento sono di vitale importanza per il suo successo come nel lungo termine. Mediante l'utilizzo di forza lavoro locale, lo sviluppo rurale, e lo stimolo a intraprendere pratiche produttive sostenibili, così come l'acquisto diretto da fornitori e intermediari di piccole dimensioni, Nestlé non punta soltanto a garantirsi materie prime di elevata qualità ma mira anche ad innescare uno sviluppo a lungo termine dell'economia locale, apportando miglioramenti di conseguenza alla qualità della vita delle popolazioni rurali.

Nel concreto, le azioni poste in essere dall'impresa riguardano principalmente il sostegno dei fornitori ai quali si offre formazione, assistenza tecnica e microcrediti per 45 milioni di dollari all'anno, garantendosi inoltre, tramite il Codice di Condotta dei Fornitori Nestlé, che lavorino in maniera responsabile e sostenibile. Inizio nel principio di sviluppo dell'azienda vi è la produzione, per quanto possibile, nei Paesi da cui si acquisiscono le materie prime: attualmente più o meno la metà dei circa 500 siti produttivi si colloca in Paesi emergenti, per lo più in aree rurali, dando lavoro a più di 150.000 persone<sup>244</sup>. In aggiunta, l'impresa è parte attiva di attività *multi-stakeholder* volte a sviluppare sul territorio le *best practices*.

Nestlé, nel corso degli ultimi anni, ha potenziato il supporto ai fornitori così come la formazione dei coltivatori e ha sviluppato ulteriori iniziative SAIN (Iniziativa per l'Agricoltura Sostenibile) legandole alla diffusione capillare del Codice di Condotta dei Fornitori sulla base del quale è stata avviata la valutazione degli stessi.

L'azienda ha anche rafforzato il suo supporto all'industria del cacao grazie al Piano Cacao, prospettando un investimento di 460 milioni di franchi svizzeri in 10 anni da dedicare alla ricerca agronomica e ad attività finalizzate alla sostenibilità della produzione di cacao - oltre a quella di caffè - e ha predisposto anche una policy aziendale sull'olio di palma. Nestlé tenta di esercitare un ruolo attivo nell'ambito delle svariate aree in cui è presente, impegnandosi nella comprensione delle particolari necessità di ogni cultura allo scopo di rappresentare il motore trainante del progresso dell'economia locale nel lungo periodo nonché del benessere sociale<sup>245</sup>.

In Italia si effettuano molti investimenti nelle infrastrutture e nella ricerca scientifica, grazie al dialogo e alla collaborazione continua con le istituzioni locali, al fine di generare valore a lungo termine per il territorio e la comunità.

---

<sup>244</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale)

<sup>245</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale)

Nel corso degli anni sono state intraprese numerose iniziative nell'ambito dell'agricoltura, come ad esempio quella connessa a La Valle degli Orti, per mezzo della quale Nestlé collabora con i piccoli produttori locali nel rispetto e nella valorizzazione del territorio.

Lo storico brand italiano si è tracciato, ormai da anni, un percorso di sostenibilità ambientale che abbraccia l'intera filiera: dalla produzione agricola alla raccolta dei vegetali, dal packaging al trasporto, allo scopo di fornire ai suoi consumatori ogni giorno prodotti di elevata qualità che provochino il minor impatto ambientale possibile.

Il valore generato per la società è quindi evidente: maggiori rese, formazione e assistenza tecnica, raccolti di qualità più elevata, opportunità di sviluppo economico e lavorativo, redditi superiori, e consapevolezza del consumatore sulla sicurezza e l'alta qualità dei prodotti. Tuttavia, qual è il valore creato per l'azienda? Nestlé, per prima cosa, può contare sull'approvvigionamento di materie prime di elevata qualità nel lungo periodo, può inoltre assicurarsi costi di approvvigionamento più bassi, una crescita profittevole e la preferenza dei consumatori per i suoi prodotti.

### 3.3.3.1 Il Piano Nescafé<sup>246</sup>

Avviato ad agosto 2009 a Città del Messico, il Piano Nescafé raccoglie sotto un unico progetto tutte le iniziative intraprese da Nestlé nell'ambito della coltivazione, della produzione e dell'impiego del caffè.

Il Piano prevede un insieme di obiettivi che permetteranno a Nestlé di ottimizzare ancor più la propria catena di approvvigionamento del caffè: oltre ai 200 milioni di CHF (franchi svizzeri) già investiti negli ultimi dieci anni, Nestlé stanzierà entro il 2020 altri 500 milioni di CHF (franchi svizzeri) in attività concernenti il caffè, raddoppiando gli acquisti diretti presso gli agricoltori e le loro associazioni. Entro il 2020, inoltre, Nestlé distribuirà 220 milioni di piantine di caffè ad alta resa ed elevata resistenza allo scopo di aiutare gli agricoltori a rigenerare le loro piantagioni e, pertanto, ad incrementare la produttività dei terreni esistenti e ad accrescere il proprio reddito.

L'ONG internazionale *Rainforest Alliance*, insieme ad altri partner della rete SAN (Sustainable Agriculture Network) e all'associazione 4C, lavorerà al fianco di Nestlé al fine di perseguire gli obiettivi del Piano Nescafé circa la coltivazione del caffè.

Nestlé ha già distribuito oltre 16 milioni di piantine di caffè negli ultimi dieci anni, grazie alle partnership instaurate con istituzioni pubbliche e private di diversi Paesi, tra cui

---

<sup>246</sup> Piano Nescafé [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/progetto\\_piano\\_nescafe](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/progetto_piano_nescafe)

Messico, Thailandia, Filippine e Indonesia. Nel contempo, l'azienda amplia i programmi di assistenza tecnica, che finora hanno permesso ogni anno ad oltre 10.000 coltivatori di caffè di godere della consulenza degli agronomi Nestlé con l'obiettivo di perfezionare le tecniche di coltura e le attività che seguono il raccolto.

Nel 2014, Nestlé ha ampliato ancor più il Piano Nescafé all'interno dei 14 Paesi in cui si muove attualmente e ne ha esteso la portata in Vietnam e in Colombia per mezzo di progetti concernenti l'acqua, il caffè e lo sviluppo rurale.

Nel corso del 2014 Nescafé ha ottenuto circa 186.750 tonnellate di caffè direttamente attraverso le sue attività di approvvigionamento "Farmer Connect" da 171.900 agricoltori (2013: 176.040 agricoltori). Di tale ammontare, 130.500 tonnellate (ovvero il 70%) è conforme allo standard 4C (2013: 71 493 tonnellate, 48%).

Il volume totale di caffè proveniente da fornitori responsabili è cresciuto notevolmente arrivando a 412.538 tonnellate nel 2014, in confronto alle 366.270 del 2013.

L'azienda ha anche distribuito più di 29.8 milioni di piantine di caffè ad elevato rendimento e resistenti alle malattie solo nel 2014 (2013: 21,4 milioni), arrivando ad un totale di 73.8 milioni.

### 3.3.3.2 Il Piano Cacao<sup>247</sup>

Il cacao costituisce una fonte di reddito per oltre 4,5 milioni di coltivatori che vivono e lavorano in aree rurali tra le più remote del mondo. Per potersi garantire la continuità degli approvvigionamenti di questa materia prima, ottenere un cioccolato di qualità più elevata e soddisfare le preferenze dei consumatori, Nestlé deve assicurare il benessere dei coltivatori di cacao presso cui si approvvigiona, di coloro che lavorano nelle piantagioni e delle rispettive comunità.

Attraverso la sua presenza, la sua autorevolezza e le quantità di cacao acquistate, Nestlé può provocare un notevole effetto positivo sul tenore di vita dei coltivatori e delle rispettive comunità lungo l'intera catena di approvvigionamento del cacao. Tuttavia, una sola impresa non può trovare una soluzione a ogni problematica del settore del cacao. Per tale ragione, l'azienda instaura rapporti di collaborazione con partner precedentemente individuati come i più adatti a contribuire alla costruzione di un futuro più sostenibile.

---

<sup>247</sup> Piano Cacao [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale/progetto\\_piano\\_cacao](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale/progetto_piano_cacao)

Alcuni anni fa Nestlé ha dato origine ad una serie di attività volte ad accrescere la redditività delle piantagioni, la qualità e la tracciabilità del cacao lungo tutta la filiera, fino a raccogliere e a integrarle, nel 2009, in un unico progetto: il Piano Cacao Nestlé.

L'azienda si propone di investire 110 milioni di franchi svizzeri in ricerca agronomica e in programmi per la sostenibilità del cacao, nonché di distribuire 12 milioni di piantine nell'arco di tempo che va dal 2010 al 2019.

Il Piano Cacao è attivo in Ecuador, Ghana, Costa d'Avorio, Indonesia, Messico e Venezuela e mira a migliorare gli standard di vita dei coltivatori di cacao e la qualità dei loro prodotti, sulla base di tre principali linee di intervento. *In primis*, permettere ai coltivatori di accrescere la redditività delle piantagioni per mezzo della formazione degli stessi in merito alle "buone pratiche" agricole finalizzate ad incrementare i raccolti e il reddito, di nuove piantine atte a rigenerare le piantagioni e di incentivi per premiare la produzione di cacao qualitativamente superiore. La seconda linea di intervento consiste nel migliorare le condizioni sociali delle comunità dei produttori attraverso l'abolizione del lavoro minorile dalla catena di approvvigionamento e la facilitazione e l'incoraggiamento della scolarizzazione. Infine Nestlé si impegna per assicurare la sostenibilità e la qualità dell'approvvigionamento di cacao non solo tramite lo sviluppo di una fornitura sostenibile, continua e qualitativamente elevata per le sue attività, ma anche attraverso la tracciabilità dei prodotti fino alla singola azienda agricola e il rispetto dell'ambiente e la lotta alla deforestazione.

Al fine di raggiungere questi obiettivi, l'azienda collabora con partner come UTZ Certified, Fairtrade, la Fair Labor Association, i fornitori, gli istituti di ricerca nazionali di biologia vegetale, gli enti di formazione locali e le ONG.

Nel 2014, Nestlé ha acquistato 91.801 tonnellate di cacao attraverso il Piano Cacao (nel 2013: 62.299), ha formato 45.833 coltivatori di cacao (nel 2013: 33.885) e ha costruito o ristrutturato 17 scuole (nel 2013:13), riuscendo così a perseguire l'obiettivo di costruire o ristrutturare 40 scuole in quattro anni.

Ad agosto del 2014, la Fair Labor Association (FLA) ha pubblicato il suo primo rapporto in merito alla catena di approvvigionamento del cacao di Nestlé in Costa d'Avorio, evidenziando le aree in cui l'azienda deve fare di più per soddisfare il suo Codice di Condotta. Da allora l'azienda ha esteso il controllo del lavoro minorile e il sistema di bonifica per includere altre 14 cooperative in Costa D'avorio (2013: otto), portando il totale cumulativo a 22.

Gli agenti intermediari della comunità sono selezionati dalla comunità agricola per identificare i bambini a rischio e per relazionarsi con i coltivatori di cacao in maniera aperta e trasparente.

### 3.4 Nestlé e la misurazione della performance

Nestlé nel corso degli anni ha fatto enormi passi avanti nella misurazione della sua performance e della creazione di valore condiviso. L'azienda ha, infatti, compreso l'importanza di tracciare e rendere pubblici indicatori e dati chiari e significativi da condividere con gli *stakeholder* al fine di convincerli della sostenibilità del business. Nonostante ciò richieda grandi sforzi e molto impegno, l'azienda non ha desistito ed ha anzi fatto enormi progressi in termini di misurazione, sulla base della ferma convinzione che la trasparenza sia un imperativo essenziale per essere all'altezza delle aspettative degli *stakeholder*.

Nestlé misura e condivide la sua performance nell'ambito della creazione del valore condiviso attraverso KPIs (Key Performance Indicators), il report annuale sulla sostenibilità e la CSV e le valutazioni esterne.

I Key Performance Indicators, o indicatori chiave di performance, forniscono un punto di riferimento per la misurazione e il reporting della creazione di valore condiviso, della sostenibilità e della *compliance*. Questo riepilogo delle performance fa parte del processo aziendale di comunicazione dello stato di avanzamento dei principi del Global Compact delle Nazioni Unite. I KPI sono messi in relazione con gli impegni aziendali e sono suddivisi in diverse categorie: nutrizione (es. KPI: prodotti caratterizzati dall'etichetta Nestlé *Nutritional Compass* % delle vendite mondiali 2013: 92,5 2014: 92,8), sviluppo rurale (es. KPI: coltivatori formati attraverso programmi di *capacity-building* 2013: 300000 2014: 376000), acqua (KPI: acqua totale in milioni di m<sup>3</sup> 2013:152 2014:147), sostenibilità ambientale (es. KPI: consumo totale diretto di energia da fonti rinnovabili 2013:10.8 2014:11,3), diritti umani e propria forza lavoro<sup>248</sup>.

Nestlé, inoltre, elabora annualmente un report sulla sostenibilità, la creazione di valore condiviso e il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti in conformità con le linee guida della GRI G4 Global Reporting Initiative e del Food Processing Sector Supplement. La GRI è una no-profit internazionale indipendente, nonché la più importante organizzazione

---

<sup>248</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/kpi-summary>

mondiale nel campo della rendicontazione non finanziaria<sup>249</sup>, che aiuta imprese, governi e altre organizzazioni a comprendere e comunicare l'impatto del proprio business su questioni critiche riguardanti la sostenibilità come il cambiamento climatico, i diritti umani, o la corruzione<sup>250</sup>. Stabilisce gli standard per i report sulle performance ambientali e sociali delle imprese in maniera estremamente rigorosa e Nestlé si configura come la prima azienda alimentare a livello mondiale ad aver ottenuto la valutazione A+ per un report globale sulla sostenibilità<sup>251</sup>.

La GRI ha fatto da pioniere alla rendicontazione della sostenibilità sin dalla fine degli anni '90, trasformandola da una pratica di nicchia a una pratica adottata attualmente da una maggioranza crescente delle organizzazioni. I GRI Standards for Sustainability Reporting rappresentano oggi gli standard più importanti, utilizzati e degni di fiducia al mondo.

Attraverso tali standard, GRI permette alle imprese, ai governi e alla società civile di prendere migliori decisioni sulla base delle informazioni che veramente contano. Infatti, il 93% delle 250 maggiori aziende al mondo elabora il report in merito alla performance circa la sostenibilità<sup>252</sup>.

I report sulla sostenibilità consentono alle organizzazioni di valutare e tenere in considerazione l'effetto delle loro attività su una vasta gamma di questioni riguardanti la sostenibilità, dando loro la possibilità di essere più trasparenti in merito ai rischi e alle opportunità che affrontano. Il report sulla sostenibilità è infatti un report pubblicato da un'azienda o da un'organizzazione che concerne gli impatti economici, ambientali e sociali causati dalle loro attività quotidiane. Il report presenta anche i valori dell'organizzazione e il suo modello di governance, e dimostra il collegamento tra la sua strategia e il suo impegno per una economia globale sostenibile.

Il report sulla sostenibilità può essere considerato molto simile e vicino ad altri termini concernenti la rendicontazione non finanziaria come la *triple bottom line*, il CSR reporting, ecc. Si configura anche come un elemento intrinseco del reporting integrato, uno sviluppo più recente che combina l'analisi della performance finanziaria e di quella non finanziaria<sup>253</sup>. Tuttavia, come vedremo nella parte finale del lavoro, tali tecniche di misurazione non sono ancora all'altezza di essere definite strumenti di misurazione del valore condiviso, non essendo in grado di fornire una misura che tenga conto e rappresenti l'interdipendenza tra i risultati sociali e quelli economici.

---

<sup>249</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/nestle\\_ottiene\\_gri](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/nestle_ottiene_gri)

<sup>250</sup> <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

<sup>251</sup> [http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/nestle\\_ottiene\\_gri](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/nestle_ottiene_gri)

<sup>252</sup> <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

<sup>253</sup> <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>



Nestlé è infine sottoposta a valutazioni periodiche da parte di organizzazioni esterne, da cui spesso derivano premi e riconoscimenti. A marzo del 2013, ad esempio, l'azienda è stata classificata tra i primi tre produttori di alimenti e bevande per l'indice sull'accesso alla nutrizione o *Access to Nutrition Index*, un indicatore biennale che confronta i più grandi produttori a livello mondiale riguardo ai rispettivi impegni, pratiche e performance legati alla nutrizione. I sistemi di governance e di management di Nestlé e il suo approccio ben strutturato all'*engagement* sono stati classificati addirittura primi nel suo settore<sup>254</sup>.

A ottobre del 2014, poi, Nestlé ha ricevuto il premio per il *Climate Disclosure Leadership Index* da parte della piattaforma CDP per il reporting dei dati ambientali, avendo ottenuto un risultato di 96 su 100. La CDP ha posto in essere anche un programma riguardante l'acqua per promuovere appunto la gestione sostenibile della stessa da parte delle imprese. Nestlé, nel 2014, è stata classificata con un rating di "*Leadership*" avendo raggiunto il risultato massimo pari a 20<sup>255</sup>.

I *Dow Jones Sustainability Indices* sono i più famosi e diffusi indicatori della sostenibilità e misurano infatti la performance dei leader mondiali a livello di sostenibilità. Nel 2015, Nestlé ha ottenuto un punteggio pari a 89, posizionandosi tra le aziende top performing del suo settore<sup>256</sup>. Nestlé è inoltre inclusa nel FTSE4Good, che misura la performance delle imprese che rispettano gli standard di responsabilità d'impresa riconosciuti a livello globale, compresi chiari criteri circa il marketing dei prodotti sostitutivi al latte materno. Nel 2014, le pratiche di Nestlé sono state controllate in 39 Paesi, con ispezioni e verifiche anche da parte di Bureau Veritas, PricewaterhouseCoopers e Nestlé Group Audit<sup>257</sup>.

Infine, nel 2014, l'azienda ha mantenuto la posizione di testa della classifica dell'*Oxfam Behind the Brands* al pari con Unilever. Tale indice valuta le 10 maggiori aziende di *food & beverage* su sette tematiche, tra cui la presenza delle donne nella *supply chain* o i diritti dei coltivatori. Nestlé ha ottenuto un punteggio totale del 70% (giudicato "*fair*"). Gli sforzi per combattere il cambiamento climatico sono stati riconosciuti con un punteggio di 8 su 10, l'azienda ha poi superato le colleghe nelle prestazioni riguardanti le politiche sull'acqua e ha raggiunto lo stesso risultato di Unilever in merito alla trasparenza<sup>258</sup>.

---

<sup>254</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>

<sup>255</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>

<sup>256</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>

<sup>257</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>

<sup>258</sup> <http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>

## IL CASO HONEY CARE AFRICA

### 3.5 L'azienda

Le api, in particolare quelle africane, probabilmente non sono la prima idea, né forse la quinta, che viene in mente quando si pensa a come alleviare la povertà. Eppure questi piccoli insetti stanno causando un gran fermento grazie ai migliaia di piccoli agricoltori dell'Africa orientale che stanno aiutando.

Negli ultimi quindici anni, l'Honey Care Africa, impresa sociale keniana, ha sviluppato il suo innovativo modello di *"Business in a Beehive"* che ha permesso a molti contadini a basso reddito di guadagnare facilmente più denaro producendo miele.

Il pacchetto offerto dall'azienda fornisce agli agricoltori tutto quello di cui hanno bisogno per iniziare la produzione del miele: un alveare, diverse attrezzature, la formazione, la manutenzione dell'alveare e – cosa più importante di tutte – un contratto che prevede l'acquisto garantito da parte dell'impresa in contanti del miele risultante dalla produzione a prezzi equi di mercato.

Un semplice alveare richiede soltanto un metro quadro di terra e dalle due alle tre ore di lavoro al mese. Con uno sforzo minimo, quindi, i coltivatori possono guadagnare denaro extra dalla produzione di miele. Questo lo rende un investimento allettante per i piccoli agricoltori che spesso si sostentano a fatica con il reddito derivante da una sola coltivazione. Senza un salario mensile fisso, infatti, i raccolti imprevedibili rendono difficile la previsione di un reddito. Al contrario, il miele è una fonte di denaro relativamente stabile e semplice da cui gli agricoltori possono dipendere.

Madison Ayer, CEO della Honey Care Africa, ha affermato: *"We've created a modern supply chain connecting poor rural households in east Africa to global markets for honey"*.<sup>259</sup> L'idea è nata in un momento molto opportuno. La domanda globale di miele eccede costantemente l'offerta, e con la scomparsa misteriosa di colonie di api in Europa e Stati Uniti, il miele puro sta diventando un bene prezioso e costoso. Il prezzo del miele negli Stati Uniti subisce un aumento superiore al 6% l'anno e ci si aspetta che il mercato a livello globale toccherà i 12 miliardi entro il 2016.

Oltre ad essere un dolcificante sano e naturale, il miele è un antimicrobico, antibatterico, antisettico, anti-infiammatorio e antimicotico. Eppure la produzione di miele è un processo

---

<sup>259</sup> "Honey changes everything", Jonathan Kalan, BBC, 18 November 2014.

molto lento e decentralizzato. E' impossibile produrre miele puro in maniera artificiale o con una produzione di massa, si ha bisogno di api mellifere, spazio, fiori selvatici e tempo sufficiente per le api per impollinare e produrre il miele stesso.

In Africa orientale vi sono api mellifere in abbondanza pronte a soddisfare la domanda crescente. Tuttavia, finora, le enormi sfide poste dalle infrastrutture, dalla conoscenza e dal capitale, hanno portato molti abitanti locali a considerare l'apicoltura come una fabbricazione artigianale e non un'attività commerciale.

Una delle difficoltà principali della produzione di miele in Kenya è la frammentazione della catena del valore. Mentre molti piccoli agricoltori allevano le api, il metodo tradizionale di raccolta del miele si traduce in miele di bassa qualità e bassa resa del raccolto. I piccoli coltivatori in genere producono il miele in tronchi tradizionali, e quando arriva il giorno della raccolta lo confezionano in vecchie bottiglie di succhi di frutta, per poi venderli ai lati della strada.

Honey Care tenta di rendere questo processo più efficiente e prevedibile. Il suo pacchetto costa circa 50 dollari per due alveari e, in aggiunta, l'azienda ha stretto delle partnership con micro-istituti di credito, come Kiva.org, e banche locali di microfinanza, al fine di aiutare i coltivatori ad ottenere dei prestiti per l'acquisto del pacchetto. Gli agricoltori possono guadagnare una media di 15,000 scellini kenioti (175\$) all'anno da due alveari, ottenendo un notevole ritorno sugli investimenti. Come bonus aggiuntivo, l'impollinazione aiuta a migliorare anche la resa del raccolto del 15-30%, incrementando ulteriormente il reddito.

In Kenya questa piccola quantità extra di denaro può fare la differenza, infatti le famiglie sono in grado di pagare le tasse scolastiche e le spese mediche, o di aumentare il loro terreno e investire in più bestiame o alveari.

Nonostante l'apicoltura sia un business tradizionale e a bassa tecnologia, l'impresa sta cominciando ad adeguarla al ventunesimo secolo. La sua ultima innovazione è l'applicazione per smartphone Swarm Database, che permette ad un gruppo di tecnici di apicoltura che ispeziona gli alveari di tutto il paese di inserire, su smartphone Samsung, dati in tempo reale in merito agli agricoltori, agli alveari, al miele e alla raccolta. Queste informazioni alimentano una *dashboard* centrale che aiuta l'azienda a tracciare la produzione e migliora l'efficienza della loro fornitura di miele. I segnali di allarme spronano un'ispezione regolare degli alveari, mentre l'analisi evidenzia automaticamente opportunità e tendenze. L'applicazione consente anche ai consumatori globali di connettersi meglio con gli apicoltori kenioti. Immaginiamo, ad esempio, di prendere un

barattolo di miele di Honey Care Africa dallo scaffale del supermarket locale, di scansionare il codice QR presente sul vasetto e poter vedere la famiglia, gli alberi e gli alveari da cui proviene il miele, insieme con la data di raccolta, tutto sullo schermo dello smartphone. E' un ottimo modo per visualizzare la tracciabilità. Il miele in genere viene facilmente contaminato, quindi i consumatori desiderano tenere d'occhio il suo percorso: Honey Care Africa mantiene il controllo del miele dalle api allo scaffale.

### **3.6 Il Business Model**

Honey Care Africa non si configura come un'attività caritatevole, ma piuttosto come uno smart business.

Il programma è progettato per produrre costantemente elevate rese di miele come fonte significativa e affidabile di reddito. I team locali di "SWARM Hive Management" offrono alla comunità continua educazione, formazione e capacity building per accrescere la cultura generale in merito all'apicoltura, al miele e alla sicurezza in presenza delle api.

La struttura del progetto è un modello di contratto agricolo a piantagioni satellite che prevede benefici supplementari per i fornitori più costanti al fine di premiarne la fedeltà.

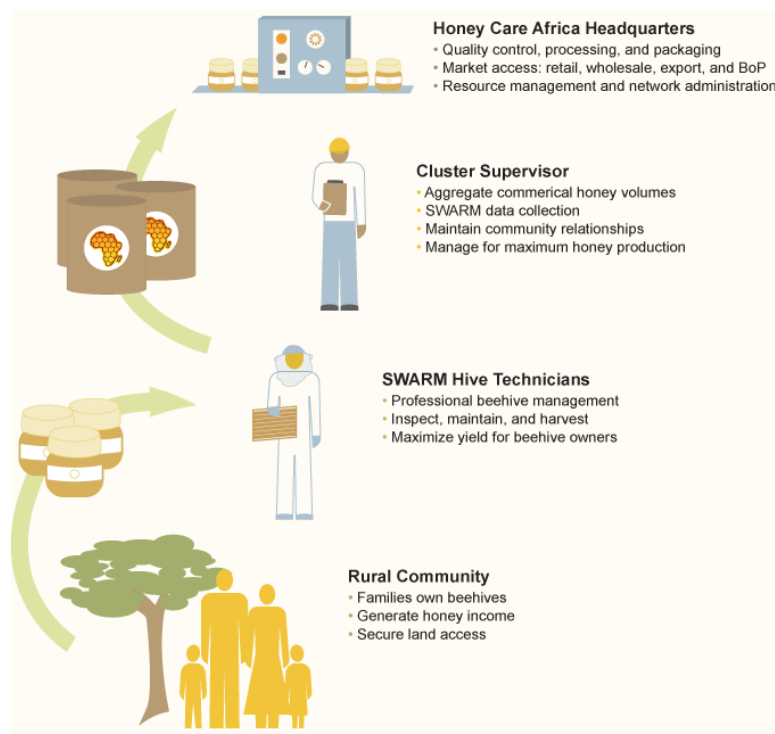
L'attenzione dell'azienda per la produzione in questi mercati è orientata a fornire opportunità di maggiori rendimenti a livello sociale, economico e ambientale. L'intento è di dare vita ad un modello sostenibile e autosufficiente. Lungo l'intera catena del valore l'impresa si occupa sia della produzione e della trasformazione di miele grezzo, sia della distribuzione al dettaglio di beni di consumo concernenti il miele.

#### **3.6.1 Cluster e Catena del Valore**

Tutto il miele di Honey Care Africa proviene dall'Africa orientale, soprattutto dai cluster geograficamente concentrati in ogni parte della campagna keniota. In primo luogo l'azienda coinvolge un partner di ancoraggio – gruppi di comunità più grandi, progetti delle NGO, o aziende agricole – che si impegna in un cospicuo acquisto iniziale di alveari. Questo consente di iniziare a sviluppare l'infrastruttura del cluster, compresa la definizione di un piano dettagliato di sviluppo, la recluta di un supervisore dedicato al cluster e di tecnici specialisti di alveari, la costruzione di un

centro di raccolta, l'acquisto di macchine da estrazione, di moto e di camion. L'impresa coinvolge poi l'amministrazione della comunità locale e i gruppi preesistenti e comincia a svolgere programmi dimostrativi e formativi. Attraverso queste attività viene stilato un elenco delle famiglie e dei gruppi, all'interno dell'area del cluster, che sono interessati a diventare membri del programma Business in a Beehive.

Figura n.7 – “Business in a Beehive” structure



Fonte: Honey Care Africa website <http://honeycareafrika.com/model/structure/>

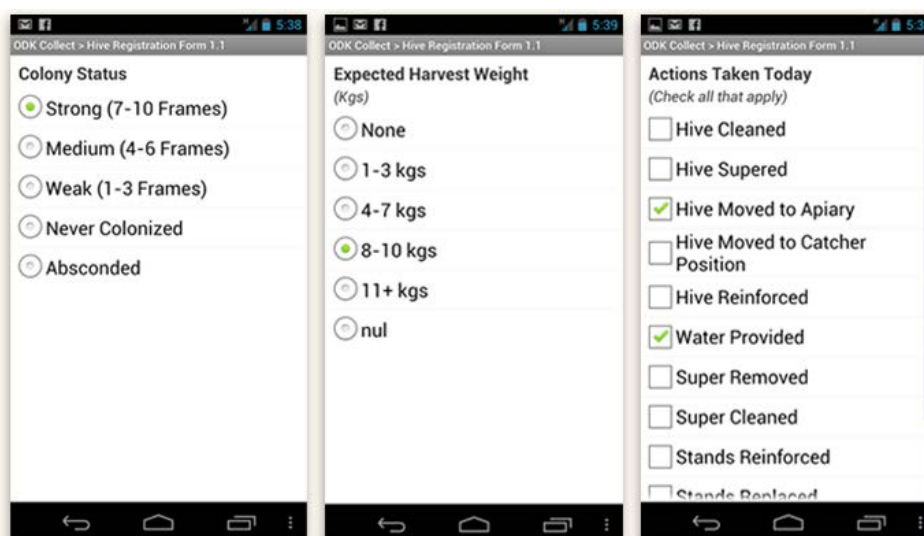
Le catene del valore del miele sono frammentate in tutta l’Africa, e il Kenya non costituisce un’eccezione. Honey Care Africa mira ad implementare una struttura migliore con attrezzature di alta qualità e servizi professionali, controlli qualità, tecnologia e mercati *consumer* più solidi. L’azienda enfatizza, inoltre, l’importanza della ripartizione del valore e collabora con gruppi appartenenti alla base della piramide sociale lungo tutta la catena del valore.

### 3.6.2 Struttura e tecnologia

Il modello di produzione di Honey Care Africa si basa sul servizio completamente gestito del “Business in a Beehive”, fornito attraverso lo SWARM team che opera sul campo. L’impresa collabora con le famiglie presenti nelle comunità rurali, che possiedono alveari Langstroth (tipologia standard di alveare utilizzata in tutto il mondo) di alta qualità allo scopo di produrre miele puro che l’azienda poi tratta e confeziona per la distribuzione al dettaglio. Il modello SWARM è una struttura di contratto agricolo caratterizzata da un particolare focus sulla gestione professionale di tutti gli asset dell’apicoltura. Le famiglie di contadini stipulano un contratto con la Honey Care per il futuro approvvigionamento di miele, che garantisce loro un reddito significativo.

Ogni membro dello SWARM team sul campo è dotato di un tablet o di uno smartphone wireless, utilizzati per inserire i dati derivanti dalla rete degli alveari, per accedere alle informazioni riguardanti particolari attività e per ricevere notifiche e aggiornamenti in merito ai piani di lavoro e all’allocazione delle risorse. Questo sistema è fondamentale per poter conseguire una gestione efficiente e una fattibilità economica in un contesto rischioso come quello dell’Africa rurale.

Figura n.8 – SWARM technology



Fonte: Honey Care website <http://honeycareafrika.com/model/technology-swarm/>

Un robusto *database cloud* mantiene informazioni dettagliate riguardo tre livelli all'interno di ogni cluster operativo: comunità, famiglie e alveari. L'azienda traccia, tra le varie cose, anche la produzione aggregata di miele e il reddito complessivo di ogni comunità, la quantità di alveari posseduti da ogni famiglia all'interno della comunità, da quanto tempo ne sono in possesso e l'ammontare di reddito supplementare generato dal programma "*Business in a Beehive*". Altri includono anche l'età di ogni singolo alveare, quanti raccolti ha prodotto, l'evoluzione del prezzo, il rendimento di ogni raccolto e se ciascuno degli alveari ha avuto problemi con i parassiti. Ogni alveare della Honey Care è tracciato con un GPS per un'efficiente pianificazione del percorso e per l'analisi di mappatura GIS.

### **3.6.3 Un Business Model tripartito**

Il modello di business della Honey Care, basato su una collaborazione sinergica a tre vie tra il settore dello sviluppo, il settore privato e le comunità rurali, poggia sulle *core competencies* di ciascuna delle parti e aiuta a fare leva sui loro ruoli e sulle loro risorse complementari. Honey Care Africa ha cercato di trasferire gran parte del margine, che precedentemente entrava in possesso degli intermediari, ai piccoli coltivatori.

L'azienda ha fornito agli agricoltori gli strumenti necessari per raccogliere il miele, ha acquistato il miele dai contadini a prezzi equi e garantiti, ha confezionato il miele in contenitori commercializzabili, ha gestito la grande distribuzione e ha commercializzato il miele tra i consumatori urbani del Kenya.

Honey Care Africa è riuscita a organizzare una raccolta affidabile del miele, ad aiutare i piccoli agricoltori ad acquistare gli alveari, a offrire formazione locale e supporto tecnico e a pagare il più possibile i coltivatori in contanti entro 48 ore.

L'impresa ha agevolato la proprietà individuale degli alveari, inizialmente attraverso prestiti privati e piani sponsorizzati dalla società, poi attraverso enti benefici, NGO e istituti di microfinanza.

Honey Care è stata concepita come una organizzazione for-profit sostenibile permeata dalla filosofia della *triple bottom line* per la creazione di valore sociale, ambientale ed economico.

L'obiettivo primario è stato da sempre quello di lavorare con i piccolo agricoltori e di migliorare le loro condizioni di vita. Tuttavia, i coltivatori avevano sviluppato nel tempo una sfiducia cronica nei confronti delle imprese, piccole e grandi. Diffidavano

anche dai rappresentanti governativi e dalle cooperative, che non erano mai state presenti quando i piccoli agricoltori ne avevano avuto più bisogno. Si fidavano soltanto delle NGO locali, le quali erano riuscite a costruire nel corso di molti anni un rapporto stretto con le comunità rurali tanto da meritare la loro fiducia.

L'azienda decise allora di avvicinarsi ad alcune di queste NGO, ma stringere i rapporti con tali organizzazioni non era semplice poiché le iniziative del settore privato erano associate a profondi pregiudizi e sospetti. In apparenza, i nuovi obiettivi principali dell'azienda erano in contrasto. Honey Care Africa era caratterizzata da spiccati principi sociali e ambientali, ma allo stesso tempo aveva bisogno di fare profitto per sopravvivere.

Le NGO, dall'altro lato, sono organizzazioni esclusivamente filantropiche, interessate a sponsorizzare progetti che avrebbero contribuito a sviluppare l'autosufficienza della comunità senza chiedere niente in cambio. Ma dare senza ricevere ha dei costi.

Farouk Jiwa, che ha lanciato Honey Care Africa nel 2000, essendo nato e cresciuto in Kenya, aveva visto negli anni moltissimi progetti insostenibili. Funzionano tutti bene finché continuano ad arrivare abbondanti fondi dai benefattori internazionali, ma non appena i finanziamenti finiscono, i progetti crollano velocemente.

Le NGO dell'Africa orientale sono state sempre criticate pubblicamente per aver intrapreso progetti che hanno fornito un aiuto nel breve termine, ma che non si sono tradotti in opportunità sostenibili per la comunità nel lungo periodo<sup>260</sup>.

Ciononostante, Farouk Jiwa persistette e spiegò come il suo business model avrebbe, infatti, supportato l'autosufficienza nel lungo termine, un obiettivo ritenuto essenziale per molte NGO. Identificò le sfide specifiche che ogni organizzazione per lo sviluppo deve affrontare e pensò a come il business model dell'Honey Care avrebbe potuto soddisfare tali interessi.

Jiwa capì che la questione convincente che doveva sottoporre alle NGO consisteva nel fatto che esse avevano problemi con i progetti di implementazione dell'agricoltura, con l'offerta della giusta tecnologia e del giusto accesso alla formazione, con la diffusione dell'informazione e con l'*awareness creation*. Ma che la sfida di gran lunga maggiore consisteva nell'assicurare un certo livello di continuità e di sostenibilità nel lungo termine dopo l'uscita della NGO dal progetto. Honey Care

---

<sup>260</sup> Per esempio, nei primi anni '90, diverse agenzie non governative finanziarono l'installazione di 10.000 pompe idrauliche in Tanzania, ma non coinvolsero le comunità locali per l'installazione e il successivo funzionamento. Gli abitanti del posto non furono addestrati su come controllare le pompe, né furono considerati in alcun modo responsabili della loro manutenzione. Già dalle fine degli anni '90, il 90% delle pompe divenne infatti inutilizzabile.



avrebbe fornito l'intero pacchetto: partendo dalla fabbricazione degli alveari, l'impresa sarebbe andata villaggio per villaggio a fare dimostrazioni sul funzionamento, avrebbe formato adeguatamente i piccoli agricoltori, soprattutto le donne e i giovani economicamente emarginati, avrebbe garantito loro un mercato per la loro produzione e avrebbe istituito un sistema di pagamento immediato. Cosa più importante di tutte, l'azienda avrebbe continuato a offrire ai coltivatori un mercato per i loro prodotti per molto tempo dopo la conclusione del progetto.

Una volta che le complementarietà divennero esplicite, molte NGO ammisero che questa piccola impresa for-profit condivideva il loro obiettivo di determinare l'autosufficienza economica di lungo termine nelle comunità rurali. Si resero conto anche del fatto che Honey Care metteva l'impatto sociale al primo posto, l'applicazione commerciale era semplicemente un mezzo per assicurare un contributo duraturo alle comunità locali.

Fu così che le NGO accettarono il modello commerciale dell'azienda, riconoscendo che avrebbe potuto fornire un flusso di reddito garantito e continuativo per le comunità anche dopo l'esaurimento dell'iniziale finanziamento da parte dei benefattori.

Honey Care accolse di buon grado il sostegno e l'approvazione delle NGO: la loro profonda relazione con le comunità rurali keniate ha rappresentato, infatti, la chiave per attenuare la sfiducia iniziale e per fornire capitale indispensabile agli agricoltori, che non avrebbero potuto altrimenti acquistare gli alveari.

### **3.7 Il valore creato e la performance**

Honey Care Africa tiene in considerazione una più ampia prospettiva del suo impatto sugli *stakeholder*, sulle comunità nelle quali opera e sul pianeta in generale.

Estendendo le tipologie di guadagni e ritorni attesi, l'impresa continua ad assumersi sempre più responsabilità che rendono il business più impegnativo ma anche più soddisfacente.

L'azienda ha capito che uno sviluppo economico sostenibile implica la creazione di valore finanziario e il miglioramento delle condizioni sociali, in un modo che supporta, e non sfrutta, l'ambiente.

Come ogni altra azienda che si rispetti, l'Honey Care controlla e valuta (M&E monitoring and evaluation) implicitamente la performance e l'accettazione dei suoi prodotti e servizi da parte del mercato, imparando dagli errori e prestando attenzione alle nuove opportunità. Sembra veramente prioritario per l'impresa sapere se sta effettivamente creando il valore promesso e se sta soddisfacendo le aspettative dei clienti e degli altri *stakeholder*.

Per essere certi di fare tutto ciò nel modo corretto, l'impresa ha lavorato in partnership con alcuni team della London School of Economics e la Venture Deli<sup>261</sup> ha aggiornato e promosso l'*Honey Care Monitoring & Evaluation program* nel 2012.

Tale programma integra le best practices sviluppate negli ultimi anni all'interno dello spazio dell'impatto degli investimenti e fa leva su aree specifiche di misurazione designate di comune accordo con gli stakeholder come i migliori indicatori del valore economico, sociale e ambientale.

L'azienda sta sviluppando una solida applicazione di reporting in tempo reale per una serie di dati M&E, supportata dal SWARM *Hive Management System* e dai processi di raccolta e gestione dei dati sul campo. Queste informazioni non solo aiutano l'impresa ad operare e ad espandere il proprio business con successo, ma sono anche essenziali per tutti gli altri stakeholder.

Nel 2013 l'azienda ha esteso la sua "*impact accountability*" attraverso l'implementazione del *Progress out of Poverty Index* (PPI)<sup>262</sup>, indicatore creato nel 2005 dalla Grameen Foundation con l'obiettivo di creare uno strumento di misurazione della povertà di facile utilizzo per le istituzioni di microfinanza per poi estenderlo alle NGO, alle imprese ecc.

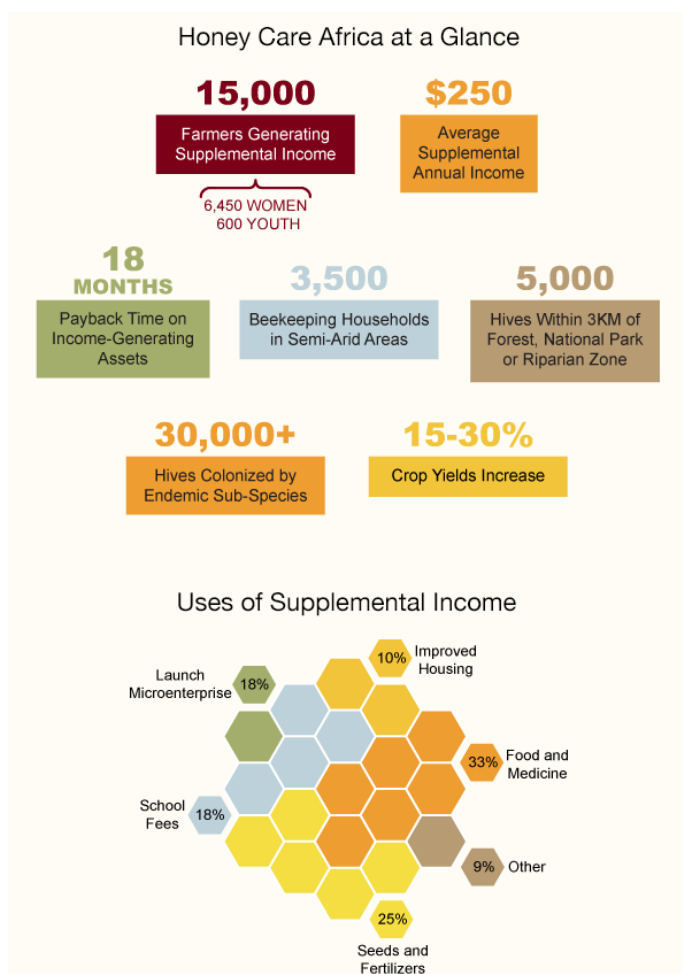
Entrando nel dettaglio dei numeri che rappresentano la performance di Honey Care, il primo dato importante riguarda il numero di agricoltori che ottengono un reddito supplementare grazie al programma "*Business in a Beehive*", che ad oggi sono più di 15.000, tra cui circa 6.450 donne e 600 giovani. Il reddito supplementare medio è di 250\$, impiegati per la maggior parte in cibo e medicine (33%), ma anche in sementi e fertilizzanti (25%), nel pagamento delle tasse scolastiche (18%), nel lancio di micro imprese (18%) e nel miglioramento delle condizioni abitative (10%). Circa 3.500 famiglie di apicoltori vivono in aree semiaride e 5.000 alveari si trovano nel raggio di 3 km da foreste, parchi nazionali o zone ripariali. Ulteriore beneficio scaturito dall'iniziativa di Honey Care riguardante le performance consiste nell'incremento del 15/30% della resa del raccolto per gli agricoltori.

---

<sup>261</sup> Venture Deli website <http://www.venturedeli.com/>

<sup>262</sup> PPI website <http://www.progressoutofpoverty.org/>

Figura n.9 – Honey Care Africa Performance



Fonte: <http://honeycareafrika.com/impact/performance/>

### **Social and Health Value**

Honey Care Africa genera indubbiamente rilevanti effetti sociali, già solo partendo dalla considerazione che quasi un terzo dell'alimentazione umana proviene da piante impollinate da api mellifere. Inoltre, praticamente in ogni cultura, regione e religione nel mondo, antica e moderna, il miele possiede un profondo significato legato alla tradizione e alla medicina. Il miele, infatti, ha anche un forte "health value" poiché è ricco di antiossidanti e micronutrienti, mattoni essenziali su cui poggia la salute. Come dolcificante puro e sano

presente in natura, un miele 100% puro dovrebbe costituire una parte importante dell'alimentazione di ogni individuo. Il miele può mantenere in buona salute e rafforzare il sistema immunitario poiché favorisce la crescita dei batteri amici, combatte i virus, la tosse e il raffreddore, allevia le allergie stagionali e aiuta a prevenire le carie dentarie.

Il miele, in sostanza, è un antibatterico, antimicotico, antimicrobico e antinfiammatorio provato.

### **Environmental Value**

Honey Care crea allo stesso tempo valore per l'ambiente. Le api mellifere giocano un ruolo fondamentale nel migliorare la produttività agricola, nel preservare la biodiversità e nel promuovere condizioni di vita sostenibili.

Le attività di impollinazione delle api sono dieci volte più preziose del miele effettivo che producono, basti pensare che le api sono le più grandi impollinatrici al mondo e l'impollinazione migliora la resa dei raccolti del 15/30%. Secondo l'UNEP (*United Nations Environment Programme*), su 100 specie di coltivazioni da cui deriva il 90% del cibo nel mondo, le api ne impollinano più del 70%. *“Bees underline the reality that we are more, not less dependent on nature’s services in a world of close to 7 billion people”*<sup>263</sup>, ha affermato Achim Steiner, Direttore Esecutivo dell'UNEP.

Le api mellifere sono una parte essenziale del nostro ecosistema e svolgono un ruolo importante nel conservare la naturale biodiversità.

L'apicoltura è un'importante fonte sostenibile e alternativa di reddito nelle aree rurali, apportando benefici alle comunità che vivono all'interno o nelle vicinanze delle foreste, e riducendo gli incentivi economici alla deforestazione.

### **Economic Value**

La raccolta e la produzione di miele possono fruttare grande ricchezza, non solo per l'ambiente, ma anche per le persone coinvolte nei diversi processi. Il miele è uno dei pochi beni per i quali la catena del valore è spesso costruita sul successo di micro-imprese e produttori familiari.

Dal momento che il miele è un prodotto puro e naturale che non può essere ricavato da una produzione di massa, replicato o allevato, la sua realizzazione spesso dipende da apicoltori di piccola dimensione sparsi su vaste aree di terra. Questa “decentralizzazione” della produzione contribuisce a portare il valore economico del miele più vicino alla fonte – il piccolo agricoltore e la sua famiglia, mentre l'impollinazione offre benefici al loro circostante ecosistema e il raccolto cresce del 15/30%.

---

<sup>263</sup> Honey Care Africa website <http://honeycarefrica.com/beekeeping/about-honey/>

### **3.7.1 I benefici dell'apicoltura per lo sviluppo**

L'Africa dovrebbe e potrebbe essere la “capitale del mondo del miele”. Honey Care sta lavorando per raggiungere tale scopo.

L'apicoltura è accessibile per i più poveri, essendo l'investimento iniziale basso rispetto ad altre attività rurali generatrici di reddito come l'acquisto di mucche, capre o polli.

L'apicoltura viene intrapresa, inoltre, da giovani e anziani, uomini e donne: è un'attività “*gender inclusive*”.

Il miele possiede poi molteplici opportunità di mercato: se un mercato di esportazione collassa, le persone hanno ancora la possibilità di venderlo all'interno delle città e dei villaggi del loro Paese d'origine, o di creare prodotti secondari.

Le api, in gran parte dell'Africa, sono prive di malattie, ciò implica che non viene utilizzato nessun farmaco per mantenere le api in salute – a parte il fatto che le persone povere che se ne occupano non potrebbero comunque permetterselo.

Altro elemento importante concerne il fatto che l'apicoltura non causa alcun disturbo all'ambiente naturale. Ciò è ancora più evidente se la si confronta con una piantagione di tè, che, anche se certificata come biologica, comporta la sostituzione della vegetazione naturale con una monocoltura importata. L'apicoltura, anzi, crea un incentivo economico per le persone alla conservazione della vegetazione naturale.

Infine, elemento caratterizzante e unico è che “*Honey Lasts Forever*”. Non c'è mai e poi mai da preoccuparsi riguardo al fatto che il miele puro possa andare a male. Il miele può essere conservato per 2000 anni ed essere ancora delizioso e nutriente come il giorno in cui è stato raccolto. Il miele è infatti l'unico prodotto alimentare creato al solo scopo di essere immagazzinato: le api producono il miele e lo portano immediatamente nel profondo dei favi degli alveari, al fine di mangiarlo durante l'inverno quando le piante non fioriscono.

### **3.7.2 Premi e Certificazioni**

Honey Care Africa ha ottenuto numerosi riconoscimenti nel tempo.

Il 9 ottobre del 2014, ad esempio, durante il *Creating Shared Value Forum* annuale della Nestlé è stata annunciata come vincitrice, tra 757 candidature da 93 Paesi diversi, del “*Nestlé Creating Shared Value Prize*”.

Si possono, tuttavia, elencare molti altri premi e riconoscimenti: il “*Senior Ashoka Fellow / Rural Innovation Fellow*” dalla Bill & Melinda Gates Foundation e Ashoka; il “*Most Outstanding Social Entrepreneur Award*” dal World Economic Forum e dalla Schwab Foundation; il “*World Business Award*” dal Prince of Wales International Business Leaders Forum & UNDP; l’“*Ismaili Youth Award for Entrepreneurship*” da sua altezza il Principe Ameen Aga Khan; l’“*UNDP Equator Initiative Prize*”; il “*Kenya ICT Board – Tandaa*”; l’“*International Development Marketplace Innovation Award*” dalla World Bank & Soros Open Societies Institute; il “*Business Call to Action*”; il “*Top Small to Medium Sized Business in Africa*”; il Primo Premio nella “*Renewable Energy and Environment Category SMME Awards*” in Sud Africa; il “*Kenya Quality Award*” dal Kenya Bureau of Standards e l’“*Africa Enterprise Challenge Fund South Sudan Window*”. Infine Honey Care ha ottenuto due certificazioni principali, una dalla World Fair Trade Organization – per i prezzi equi applicati ai piccoli proprietari terrieri (“*Fair Trade prices to smallholders*”), e l’altra dalla HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*) – per la sicurezza del cibo (“*Food Safety*”).

## Capitolo 4

### RIFLESSIONI CRITICHE E CONCLUSIONI

Dopo aver trattato i punti di forza e di debolezza, nonché le posizioni critiche, del valore condiviso e aver analizzato due casi molto diversi ma estremamente significativi, l'obiettivo è ora di trarre delle conclusioni in merito alla portata e alle prospettive del valore condiviso.

#### 4.1 Rispondere alle critiche

Per elaborare una lettura critica del lavoro fin qui svolto, è necessario per prima cosa rispondere alle critiche avanzate nei confronti del concetto di valore condiviso.

##### 4.1.1 La questione dell'originalità

Porter e Kramer sono stati lungamente criticati per aver ignorato alcuni filoni di letteratura esistenti e per non aver apportato cambiamenti sostanziali nel modo di fare impresa.

Come è possibile notare dai due casi analizzati precedentemente, effettivamente le attività di valore condiviso intraprese dalle aziende hanno avuto inizio in periodi antecedenti di parecchio la pubblicazione dell'articolo di Porter e Kramer (2011). Tuttavia, è innegabile che negli ultimi anni gli investimenti in valore condiviso e i risultati ottenuti siano cresciuti in maniera esponenziale. Dal 2011 si possono notare sostanziali cambiamenti nella condotta di molte imprese nel mondo, con elevata probabilità proprio come effetto diretto dell'articolo. Non solo il numero di imprese, piccole e grandi, che si sono dedicate ad attività di valore condiviso è aumentato notevolmente, così come la diffusione delle imprese sociali, ma è altrettanto fondamentale la nascita della Shared Value Initiative<sup>264</sup>. A seguito dell'articolo, infatti, fu chiaro che per portare il concetto di valore condiviso su

---

<sup>264</sup>Shared Value Initiative <http://sharedvalue.org/>

scala globale, i vertici aziendali necessitavano di una piattaforma attraverso la quale *practitioners* nuovi o esperti nell'ambito dello *shared value* potessero imparare, connettere, ed evolvere le loro pratiche di valore condiviso. L'iniziativa fu lanciata nel 2012 con il supporto di Michael Porter, Mark Kramer e Justine Bakule, nuovo direttore esecutivo, precedentemente direttore generale della FSG<sup>265</sup>, organizzazione guida e supporto dell'iniziativa. Essendo il valore condiviso incorporato nella sua storia aziendale (come abbiamo visto) e avendo coltivato una forte relazione di consulenza con la FSG, Nestlé aderì come partner inaugurale per finanziare l'iniziativa, insieme con Verizon, Mercy Corps e la Rockefeller Foundation. Oggi 35 organizzazioni intersettoriali costituiscono il *leadership group* dell'iniziativa<sup>266</sup>.

Sharedvalue.org cura le ricerche e i dati generati dal lavoro dei clienti della FSG, così come i contributi provenienti dal campo più ampio. Questa piattaforma rappresenta la fonte di riferimento per i leader che vogliono tradurre in strategia, implementare o sostenere un'iniziativa di valore condiviso all'interno della propria organizzazione.

Perché la Shared Value Initiative è così importante e sta facendo la differenza? *In primis* poiché ne fanno parte 25 partner innovativi<sup>267</sup> tra le imprese leader presenti nella classifica Fortune 500, e perché circa 8.000 *shared value practitioners*<sup>268</sup> provenienti da tutti i settori imparano accedendo alle risorse offerte dalla piattaforma. Inoltre prendono parte all'iniziativa più di 70 professionisti certificati<sup>269</sup> in 30 Paesi quasi in ogni continente, e in aggiunta 450 dei leader del valore condiviso più avanzati e progrediti si riuniscono ogni anno durante lo Shared Value Leadership Summit<sup>270</sup>.

E' quindi abbastanza sconcertante asserire che Porter e Kramer non abbiano apportato alcun contributo innovativo né alcun cambiamento importante. Chiaramente qualcosa riguardo l'articolo ha spinto le imprese ad abbracciare l'idea e ad agire in determinate maniere, obiettivi che la letteratura precedente non è riuscita a raggiungere.

La ragione principale per cui l'articolo del 2011 ha ottenuto così tanta attenzione, probabilmente, consiste nel fatto che esso offre una visione strategica complessiva del modo di pensare al ruolo dell'impresa all'interno della società, che non solo integra ed

---

<sup>265</sup> "FSG is a mission-driven consulting firm for leaders in search of large-scale, lasting social change. Through our combination of customized services, powerful ideas, and learning communities, we help foundations, businesses, non-profits, and governments around the world accelerate progress."

<http://www.fsg.org/>

<sup>266</sup> <http://sharedvalue.org/about-initiative>

<sup>267</sup> <http://sharedvalue.org/partners>

<sup>268</sup> <http://sharedvalue.org/community>

<sup>269</sup> <http://sharedvalue.org/partners/consulting-affiliates>

<sup>270</sup> <http://sharedvalue.org/groups/shared-value-leadership-summit-2015-business-its-best>



estende le conoscenze passate riguardo la *corporate philanthropy*, la CSR e la sostenibilità, ma contraddistingue anche la CSV come un modello potente, distinto e trasformatore che è incorporato nello scopo principe dell'impresa. Inoltre, Porter e Kramer, a differenza degli studi precedenti, sono stati originali già solo perché hanno reso il concetto di valore condiviso operativo e concreto con la struttura a tre livelli che mette in luce il suo potenziale nello stimolare l'innovazione e le opportunità in molti aspetti del prodotto o della catena del valore di un'impresa, così come nel suo ambiente circostante.

Certamente ci sono numerosi altri autori manageriali che hanno offerto importanti contributi all'interno di questa ampia area di studio, come Jed Emerson con il "*blended value*", Stuart Hart e il "*mutual benefit*", Prahalad e Hart con il "*bottom of the pyramid*", John Elkington, Andrew Savitz e Karl Weber e i loro lavori sulla sostenibilità e sulla "*triple bottom line*", David Schwerin e John Mackay con il capitalismo consapevole, e molti altri<sup>271</sup>. Tuttavia, oltre al fatto che il formato della HBR non permette l'inserimento di note a piè di pagina, l'articolo di Porter e Kramer non rappresentava di certo il luogo migliore per un riesame della letteratura passata, nonostante entrambi riconoscano e ammettano la rilevanza di tali contributi nei loro seminari e nelle loro lezioni.

Inoltre, lavori collegati e limitrofi non implicano che i concetti siano gli stessi. Jed Emerson evidenzia il bisogno di armonizzare il valore sociale, ambientale ed economico creato sia dalle imprese profit che da quelle no-profit, così che le imprese e i mercati finanziari possano massimizzare la somma di tutte le forme di valore creato. La CSV, invece, concerne la risoluzione di problemi sociali al fine di creare valore economico, non l'armonizzazione e l'equilibrio di diverse tipologie di valore. Il lavoro di Stuart Hart sulla creazione di valore sostenibile comprende poi la prevenzione dell'inquinamento, la "*product stewardship*", le tecnologie pulite e il "*bottom of the pyramid*", tutti elementi che si sovrappongono ai livelli del valore condiviso ma che non sono la stessa cosa. Anche il contributo rivoluzionario di Hart e Prahalad circa la vendita a coloro che si trovano alla base della piramide sociale (BOP "*bottom of the pyramid*") può costituire un aspetto della CSV, tuttavia, come hanno scritto Hart e Kash Rangan<sup>272</sup>, i prodotti e i servizi BOP creano valore sostenibile soltanto quando recano benefici alle comunità che servono, e non tutte le iniziative BOP perseguono e raggiungono tale scopo. Una considerazione simile riguardo la sovrapposizione alla CSV può essere fatta per la sostenibilità, che è stata definita in diversi modi, dal rappresentare un focus sui miglioramenti ambientali che riducono i costi

---

<sup>271</sup> <https://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/what%E2%80%99s-value-shared-value>

<sup>272</sup> V.K.Rangan, M.Chu, D.Petkoski, "Segmenting the Base of the Pyramid", Harvard Business Review, 89/6 (Giugno 2011): 113-117.

o migliorano i prodotti e creano valore condiviso, al costituire un più ampio invito e richiamo alla protezione delle generazioni future attraverso cambiamenti sistematici che avrebbero distorto il capitalismo e danneggiato la competizione.

In sostanza quello che per chi ha criticato il concetto di valore condiviso appare come un fattore di debolezza, dall'analisi condotta emerge come un suo punto di forza poiché l'approccio CSV si può definire come un concetto ombrello sotto cui riunire diverse idee vagamente collegate.

#### **4.1.2 La *business compliance***

L'approccio CSV è stato criticato anche poiché considerato semplicistico rispetto alla *business compliance*. Il concetto di valore condiviso viene giudicato negativamente in quanto, secondo la critica, sottintende che le imprese rispettino sempre le leggi e si comportino in maniera etica e responsabile. Questa lettura non è corretta, in realtà quello che Porter e Kramer intendono e dicono è che il rispetto della legge e un senso ristretto della responsabilità sociale sono prerequisiti per la creazione di valore condiviso, ma il concetto di CSV porta il comportamento delle imprese molto più lontano. Quindi non si parte dall'assunzione che tutte le imprese si comportino in maniera conforme alla legge scritta e non scritta e all'etica, ma si vuole sostenere che, intraprendendo attività di creazione di valore condiviso, l'impresa ha modo di cogliere l'opportunità non solo di avvicinarsi ad un più elevato standard etico e responsabile di condotta, prerequisito della CSV e insito nel concetto stesso, ma di andare ben oltre elevando le finalità sociali a livello strategico, così come evidenziato attraverso i due casi Nestlé e Honey Care Africa, dove soprattutto nel secondo la finalità sociale diventa il vero e proprio cuore e senso dell'esistenza stessa dell'impresa.

Come si è visto all'inizio di questo lavoro, il valore condiviso presenta un ulteriore vantaggio che influenza anche la concezione della *business compliance*, ovvero definisce un chiaro ruolo per i Governi in merito ad un comportamento responsabile.

Porter e Kramer hanno fatto un passo avanti nel comprendere il ruolo dei Governi nei confronti delle iniziative sociali delle imprese. Pur se con alcune eccezioni, gran parte della letteratura in merito alla CSR non ha prestato grande attenzione ai ruoli e alle responsabilità dei Governi, Porter e Kramer al contrario hanno definito un ruolo chiaro per gli attori statali nell'elaborare "*regulations that enhance shared value, set goals and*

*stimulate innovation*”<sup>273</sup> (regolamentazioni che favoriscono il valore condiviso, fissano degli obiettivi e stimolano l’innovazione). Questo include la configurazione di obiettivi sociali chiari e misurabili e di standard di performance, la definizione di periodi di inserimento graduale per soddisfare gli standard, e l’elaborazione di sistemi di reporting della performance universali. Tutto ciò, affiancato da regolamentazioni e governi che inizino a ragionare in termini di valore condiviso, non può che rappresentare un passo avanti per la *business compliance*, incentivando le imprese ad assumere una condotta responsabile in termini legali ed etici favorita e facilitata da una più adeguata regolamentazione più vicina allo scopo della CSV.

#### **4.1.3 Il “corporate-centric focus” e le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici**

La CSV è criticata anche poiché ritenuta “*corporate-centric focus*” e perché ignora le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici.

Il concetto di valore condiviso è considerato altrettanto “*corporate-centric*” che i precedenti modelli strategici di Porter ed è quindi accusato poiché si muove in una prospettiva ristretta e incentrata unicamente sulla creazione di opportunità di profitto addizionale, e non per il bene comune della società.

L’analisi condotta smentisce questa tesi e anzi la ribalta esaltando uno dei principali punti di forza del valore condiviso. Infatti, si può dire che la ragione per cui la CSV abbia ottenuto così tanto seguito e consenso e abbia portato a un cambiamento reale ed effettivo, risiede proprio nel fatto che è riuscita ad allineare il progresso sociale al “*corporate self-interest*” in una maniera concreta e altamente tangibile, includendo anche quegli “*old strategy models*” che catturano la realtà della concorrenza e le pratiche aziendali predominanti. E’ proprio questa caratteristica che distingue ancor più la CSV dai concetti esistenti. Infatti, moltissime iniziative di CSR o di sostenibilità sono fallite negli anni proprio perché insistevano nel procedere lungo il sentiero ristretto guidato dal principio secondo cui le imprese che ricercano il profitto devono abbandonare il loro scopo principale a favore di un bene più grande. Una prospettiva simile rafforza ulteriormente la barriera tra la società e il business, a discapito di entrambi.

Questo è evidente in entrambi i casi trattati, Nestlé infatti non rinuncia assolutamente alla sua ragion d’essere e di sopravvivere insita nel fare profitti, anzi attraverso le diverse

---

<sup>273</sup>M.E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, Harvard Business Review; Jan/Feb 2011.

iniziative di valore condiviso allinea il progresso sociale al sano egoismo aziendale riuscendo ad ottenere vantaggi in termini di costi, qualità, mercato o ricavi (e quindi profitti) ponendo in essere attività finalizzate alla risoluzione di questioni sociali. Allo stesso modo, e anzi in maniera ancor più evidente, Honey Care Africa lega indissolubilmente le finalità sociali a quelle economiche, facendo del progresso sociale la sua missione e ragione di esistenza e sopravvivenza, nonché fonte dei suoi profitti in quanto impresa sociale.

Il concetto di valore condiviso, secondo alcuni, soffre anche del limite di ignorare non solo i trade-off tra la creazione di valore economico e la creazione di valore sociale, ma anche qualsiasi impatto negativo sugli *stakeholder*.

Indubbiamente non tutte le imprese hanno un effetto positivo sulla società. Quello che si vuole sostenere con questa analisi non è che il business sia in grado di curare tutti i mali della società, né che il perseguimento del valore condiviso possa eliminare tutte le ingiustizie. Tuttavia, come conferma l'analisi dei due casi, utilizzare il profitto come motore e incentivo, insieme con gli strumenti della strategia aziendale, per affrontare i problemi sociali – pratica che sta crescendo rapidamente in parte grazie alla diffusione del concetto di *shared value* – può contribuire in maniera notevole e determinante sia al riscatto e alla redenzione del business, che alla creazione di un mondo migliore.

L'approccio CSV non ignora le tensioni tra gli obiettivi sociali ed economici ed anzi eleva le finalità sociali ad un livello strategico. La CSV si può considerare un'esecuzione piuttosto credibile della "strategizzazione" del sociale.

Il valore condiviso definisce una serie di nuove *best practice* che tutte le aziende devono abbracciare. La prospettiva è che diventi parte integrante della strategia stessa, il cui cuore consiste nella scelta di una catena del valore distintiva e di un posizionamento unico su cui fare leva. Il valore condiviso fa affiorare tanti nuovi clienti da servire, molti nuovi bisogni da soddisfare, numerosi nuovi prodotti da offrire e varie nuove modalità per disegnare la catena del valore. Inoltre, i vantaggi competitivi derivanti dalla creazione di valore condiviso sono spesso più sostenibili dei miglioramenti convenzionali della qualità e dei costi. Quindi, seppur senza la pretesa che il valore condiviso risolva tutti i problemi e le ingiustizie della società e accontenti contemporaneamente e nella stessa misura tutti gli *stakeholder*, sostenere l'idea della rilevanza strategica degli obiettivi sociali e metterla in pratica attraverso iniziative di valore condiviso offre la possibilità di contribuire ad un mondo che se non perfetto risulterà migliore di quello che si avrebbe se non lo si facesse.

Ad esempio, Honey Care Africa certamente non risolve il problema della povertà nel terzo mondo e probabilmente renderà anche la vita dei produttori internazionali di miele un po' più difficile a livello competitivo, ma dalla sua analisi si evidenzia che i benefici e i vantaggi offerti da questa iniziativa superano di gran lunga qualsiasi altra considerazione aiutando moltissime famiglie povere a raggiungere condizioni di vita non ottime ma di certo migliori. Honey Care Africa rappresenta l'emblema del trionfo del valore condiviso e del successo dell'investitura strategica del sociale.

#### **4.1.4 Il ruolo delle imprese sociali**

Con l'analisi dei due casi, ma citando anche molti altri esempi, si è voluto evidenziare che la creazione di valore condiviso non è un concetto applicabile soltanto a una determinata tipologia di impresa. Infatti, iniziative di CSV possono essere intraprese con successo sia dalle grandi multinazionali, sia da aziende medie e piccole, sia dalle imprese sociali. Dal confronto dei due casi si evince innanzitutto che, seppur trattandosi di due realtà estremamente diverse, in entrambi i casi le attività di valore condiviso sono valide, evidenti e supportate da dati concreti. Questo implica che lo *shared value* possa assumere il ruolo di linea guida non solo per tutte le decisioni aziendali, ma anche per ogni tipologia di organizzazione. Una lente interpretativa basata sul valore condiviso si può applicare a tutte le decisioni importanti dell'impresa, di qualsiasi tipo essa sia. Se un'impresa ha il potere di apportare miglioramenti alle condizioni sociali, giungerà spesso a migliorare anche le condizioni economiche, mettendo in moto così dei circuiti positivi di feedback.

Tuttavia, il confronto dei due casi mette in luce una differenza fondamentale, ovvero che, sebbene le grandi multinazionali abbiano maggiori risorse sia economiche sia relazionali da poter sfruttare per riuscire a perseguire e ad ottenere valore condiviso (come si può notare dall'enorme quantità di progetti intrapresi e sviluppati con successo da Nestlé, che non è stato possibile trattare completamente in questa sede), le imprese sociali hanno una marcia in più possedendo un DNA già di per sé orientato al bene collettivo. Il progresso sociale per le imprese sociali non è un obiettivo da affiancare e armonizzare con la ricerca del profitto, ma costituisce l'anima e il cuore dell'impresa stessa e di ogni sua attività, motivo per cui non può esserci organizzazione migliore e più adatta per creare valore condiviso con successo.

Inoltre, come il caso di Honey Care Africa mette in luce, le imprese sociali riescono ad avvicinarsi più facilmente alle NGO per ottenerne il supporto soprattutto nei Paesi più poveri e sono capaci di vincere più rapidamente i pregiudizi e la sfiducia delle comunità nei confronti del settore privato, proprio grazie alla loro particolare forma imprenditoriale. Allo stesso tempo, come si evince sempre dal caso di Honey Care Africa, l'impresa sociale si distingue dalle NGO poiché assicura un certo livello di continuità e di sostenibilità nel lungo termine anche dopo la conclusione del progetto, questo perché non sopravvive grazie ai finanziamenti esterni, ma grazie all'autosufficienza dell'attività e all'ottenimento del profitto.

Le imprese sociali prendono piede per soddisfare i nuovi bisogni trascurati o non adeguatamente soddisfatti dalle imprese tradizionali e che le politiche governative non sono capaci di affrontare in maniera opportuna. Il valore aggiunto rispetto a un'impresa tradizionale sta nel tentativo di produrre servizi ad alto contenuto relazionale, nel cercare di fare "rete" con esperienze del terzo settore, nel produrre esternalità positive per la comunità; fondamentali sono la promozione dello sviluppo locale, l'adozione di valori quali la giustizia sociale, la garanzia di democraticità dell'organizzazione e di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione, le pari opportunità e la riduzione delle disuguaglianze<sup>274</sup>. L'impresa sociale non è esplicitamente finalizzata al profitto e non può distribuire utili, ma produce in maniera stabile e continuativa servizi di interesse collettivo secondo modalità imprenditoriali e si avvale delle prestazioni dei lavoratori, di cui, secondo la legge, la maggior parte deve essere a titolo oneroso (cioè non prestato da volontari)<sup>275</sup>.

Il concetto di valore condiviso, ma ancor più il concetto di impresa sociale, attenua quindi il confine tra profit e no-profit.

Un'intera generazione di imprenditori sociali sta dando vita a nuovi concetti di prodotto che soddisfano i bisogni sociali grazie all'utilizzo di modelli di business efficaci. Non essendo vincolati dal pensiero economico tradizionale, gli imprenditori sociali sono spesso non uno ma più passi avanti rispetto alle imprese consolidate nell'ambito della scoperta di queste opportunità. Le imprese sociali che generano valore condiviso possono evolversi molto più velocemente dei programmi sociali in senso stretto, che spesso risentono di un'incapacità strutturale di crescere e divenire autosufficienti<sup>276</sup>.

---

<sup>274</sup> [http://www.impresaoggi.com/it/d\\_artspec.asp?cacod=328](http://www.impresaoggi.com/it/d_artspec.asp?cacod=328)

<sup>275</sup> <http://www.unimercatorum.it/wp-content/uploads/2013/06/Che-cosa-%C3%A8-impresa-sociale.pdf>

<sup>276</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia

La vera e propria imprenditorialità sociale dovrebbe essere valutata sulla base dell'abilità di creare valore condiviso, e non solo benefici sociali.

## 4.2 La misurazione del valore condiviso

Dall'analisi fin qui condotta, sia teorica che empirica, una delle conclusioni chiave a cui si è giunti concerne il fatto che, per poter effettivamente parlare di valore condiviso, si debbano fornire dati concreti e quantitativi in merito ai risultati sociali ed economici raggiunti. Tali dati devono ovviamente essere traducibili in informazioni utili e attendibili sia per poter implementare e conseguentemente dimostrare la reale creazione di *shared value*, che per avere la possibilità di innescare circoli virtuosi grazie al feedback destinati ad accrescere il valore condiviso creato e ad estenderne la portata attraverso l'innovazione. Tutto ciò implica la necessità di un accurato processo di misurazione che non solo copra ogni passo e dettaglio utile delle attività di valore condiviso, ma che soprattutto colga e tracci l'interdipendenza tra i risultati sociali e quelli economici.

Nonostante la diffusa accettazione del concetto di valore condiviso, gli strumenti per metterlo in pratica sono ancora ad una fase iniziale. In particolare, una nuova struttura per la misurazione, che si concentri sull'interazione tra i risultati del business e quelli sociali, si configura come uno degli strumenti più importanti per tradurre il concetto in realtà.

Anche le imprese più progredite e affermate nel perseguimento del valore condiviso, come Nestlé, non hanno a disposizione tuttora dei dati necessari per ottimizzarne i risultati. Le aziende, infatti, non possono sapere fino a che punto stanno creando valore condiviso se non si misura il loro progresso in merito agli obiettivi sociali e, ancora più importante, il grado in cui la performance sociale migliora il valore economico per l'impresa. Quando le aziende non colgono o non tracciano rigorosamente l'interdipendenza tra i risultati sociali e quelli economici, perdono importanti opportunità per generare innovazione, crescita e impatto sociale.

Le imprese oggi tracciano e rendicontano una miriade di parametri finanziari, sociali e ambientali, appoggiandosi in parte sugli sforzi fatti dal settore sociale per sviluppare metodi più sofisticati di valutazione dell'impatto sociale. C'è anche un movimento nascente di reporting integrato che si propone di aggiungere misure riguardanti la

sostenibilità all'interno del bilancio d'esercizio. Tuttavia, manca ancora un quadro di riferimento per collegare direttamente il progresso sociale al successo aziendale, e viceversa. Gli sforzi per comprendere il legame tra la performance di business e la creazione di valore sociale sono solo agli inizi.

Strategie di misurazione che colleghino i risultati sociali e di business sono fondamentali per dare vita al valore condiviso e a soluzioni modulari ai problemi sociali. Una misurazione efficace del valore condiviso inizia con una strategia di valore condiviso ben sviluppata. Per elaborare tale strategia, le imprese devono identificare le questioni sociali chiave su cui focalizzarsi, pianificare le attività di business rilevanti coinvolte, e modellare i benefici sociali ed economici attesi rispetto ai costi previsti. La misurazione del valore condiviso, a sua volta, valuta il progresso e i risultati, generando dati e indicazioni attendibili per perfezionare le strategie di valore condiviso.

Tali informazioni consentono alle imprese di ridimensionare le iniziative riguardanti il valore condiviso, fornendo allo stesso tempo una base indispensabile per l'efficiente comunicazione con la comunità degli investitori. Mettendo in luce il collegamento diretto tra l'affrontare le questioni sociali ed il raggiungimento della creazione di valore economico, la misurazione del valore condiviso riduce lo scetticismo che caratterizza gli investitori fino a trasformare il modo in cui la comunità degli investitori ricompensa le imprese che creano valore condiviso. In altre parole, la misurazione rende le strategie di valore condiviso tangibili agli occhi degli investitori.

La misurazione del valore condiviso è diversa dalle altre strategie di misurazione esistenti, è pratica e realizzabile, e ispira fortemente miglioramenti e innovazioni all'interno delle strategie di valore condiviso.

#### **4.2.1 Ancorare la misurazione del valore condiviso alla strategia**

##### 4.2.1.1 I tre livelli del valore condiviso<sup>277</sup>

Le strategie di valore condiviso sono uniche e fatte su misura per ogni singola impresa. Come abbiamo specificato nel primo capitolo, le aziende possono perseguire opportunità di valore condiviso a tre livelli: riconcettendo prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella catena del valore, e consentendo lo sviluppo dei cluster. Le opportunità di valore

---

<sup>277</sup> Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, "Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results", FSG, 2012



condiviso ad ogni livello differiranno tra settori, imprese e aree geografiche diverse, a seconda di come la specifica strategia e attività dell'azienda incontrano le questioni sociali. La creazione di valore condiviso attraverso la riconcezione dei prodotti e mercati si concentra sulla crescita dei ricavi, sulla quota di mercato e sulla redditività derivante dai benefici dello sviluppo ambientale, sociale o economico determinati dai prodotti e servizi delle imprese.

Creare valore condiviso ridefinendo la produttività all'interno della catena del valore, invece, implica un focus sui miglioramenti delle attività interne che riducono i costi e aumentano l'accesso agli input, la qualità e la produttività raggiunta attraverso un miglior utilizzo delle risorse o un investimento nel personale o nei fornitori.

E ancora la creazione di valore condiviso tramite lo sviluppo di cluster locali deriva dal miglioramento dell'ambiente esterno investendo nella comunità e rafforzando i fornitori locali, le istituzioni locali e l'infrastruttura in maniere tali da incrementare anche la produttività aziendale.

La misurazione del valore condiviso si propone di tracciare il progresso e i risultati delle strategie di valore condiviso fatte su misura per ogni impresa. Per ogni opportunità di valore condiviso, le aziende identificano e tracciano i risultati sia economici che sociali: i loro obiettivi paralleli consistono nell'affrontare un problema sociale e nel potenziare la performance aziendale.

Figura n.10 – Business and social results by level of shared value

| <b>LEVELS OF SHARED VALUE</b>   | <b>BUSINESS RESULTS</b>  | <b>SOCIAL RESULTS</b>   |
|---|--|---|
| <p><b>Reconceiving products and markets:</b><br/>How targeting unmet needs drives incremental revenue and profits</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased revenue</li> <li>• Increased market share</li> <li>• Increased market growth</li> <li>• Improved profitability</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved patient care</li> <li>• Reduced carbon footprint</li> <li>• Improved nutrition</li> <li>• Improved education</li> </ul> |
| <p><b>Redefining productivity in the value chain:</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved productivity</li> <li>• Reduced logistical and</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced energy use</li> <li>• Reduced water use</li> </ul>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| How better management of internal operations increases productivity and reduces risks  | <ul style="list-style-type: none"> <li>operating costs</li> <li>• Secured supply</li> <li>• Improved quality</li> <li>• Improved profitability</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced raw materials</li> <li>• Improved job skills</li> <li>• Improved employee incomes</li> </ul>                   |
| <b>Enabling cluster development:</b><br>How changing societal conditions outside the company unleashes new growth and productivity gains | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced costs</li> <li>• Secured supply</li> <li>• Improved distribution infrastructure</li> <li>• Improved workforce access</li> <li>• Improved profitability</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved education</li> <li>• Increased job creation</li> <li>• Improved health</li> <li>• Improved incomes</li> </ul> |

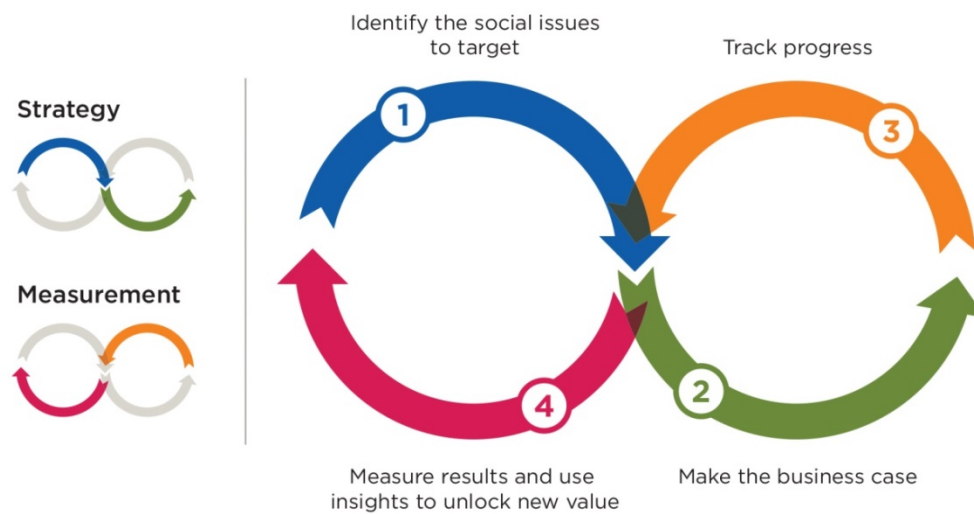
Fonte: Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, “Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results”, FSG, 2012.

#### 4.2.1.2 Il processo di misurazione del valore condiviso<sup>278</sup>

La misurazione del valore condiviso richiede un processo iterativo che sia integrato nella strategia di business, non uno sforzo isolato o periodico separato dalla misurazione della business performance. Una strategia di valore condiviso e un processo di misurazione integrati tra loro includono quattro fasi. Le priorità strategiche determinano il focus e l'estensione della misurazione del valore condiviso, mentre i dati e le indicazioni derivanti dalla misurazione stessa stimolano il perfezionamento della strategia. Questo continuo *feedback loop* costituisce uno dei vantaggi fondamentali della misurazione, fornendo anche un piano d'azione per cogliere e liberare occasioni di creazione ulteriore di valore condiviso.

<sup>278</sup> Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, “Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results”, FSG, 2012

Figura n.11 – Il processo di integrazione della strategia e della misurazione del valore condiviso



Fonte: Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, “Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results”, FSG, 2012.

Step 1: Identificare le questioni sociali su cui concentrarsi.

Il punto di partenza del processo consiste nell’identificare e nello stabilire le priorità delle questioni sociali specifiche che rappresentano opportunità di accrescere i ricavi o ridurre i costi. Per fare ciò è necessario uno screening sistematico dei gap e dei bisogni sociali non soddisfatti e un’analisi del modo in cui questi possano sovrapporsi al business attraverso i tre livelli del valore condiviso. Il risultato di questo passaggio è una lista di questioni sociali, con annesse priorità, a cui una strategia di valore condiviso può mirare.

Step 2: Make the business case.

Una volta identificato il potenziale impatto sociale ad uno o più dei tre livelli, il passo successivo concerne lo sviluppo di un solido business case sulla base della ricerca e dell’analisi circa il modo in cui il miglioramento sociale incrementerà direttamente la performance aziendale. Questo passaggio include l’individuazione degli obiettivi e la specificazione delle attività e dei costi coinvolti per ogni opportunità di valore condiviso, il prospetto dei risultati sociali ed economici potenziali rispetto ai costi e la formulazione di una decisione di *go/no-go*.

### Step3: Tracciare il progresso.

Utilizzando il business case come piano d'azione, le imprese quindi tracciano il progresso verso gli obiettivi desiderati. In questa fase si tiene traccia degli input e delle attività di business, degli output, e della performance finanziaria (costi e ricavi) rispetto alle proiezioni.

### Step 4: Misurare i risultati e utilizzare le indicazioni derivanti per originare nuovo valore.

Lo step finale consiste nel convalidare il legame atteso tra risultati sociali ed economici e nel determinare se l'aver speso notevoli risorse e sforzi aziendali ha prodotto un buon ritorno congiunto. Le indicazioni e le nozioni apprese da questa analisi ispireranno nuove opportunità per creare ulteriore valore attraverso il perfezionamento della strategia di valore condiviso e della sua attuazione.

Mentre alcune aziende misurano il progresso dei risultati sociali e di business separatamente, poche imprese hanno già capito come il collegamento tra i ritorni aziendali e sociali possa creare nuove opportunità di creazione di valore. Dare origine al valore condiviso attraverso la misurazione richiede la comprensione degli effetti sociali che scaturiscono dagli investimenti di business e l'analisi e il miglioramento dei risultati economici provenienti dai ritorni sociali. Se, ad esempio, il programma di un'azienda riguardante la formazione di una comunità si traduce nella simultanea creazione di lavoro e estensione del suo mercato, l'impresa dovrebbe chiedersi come espandere tali progetti per offrire ulteriori benefici a se stessa e alle comunità in cui opera (questo è quello che ha fatto Nestlé con il Piano Cacao).

E ancora se un'azienda lavora con successo per migliorare le rese degli agricoltori, incrementando di conseguenza l'approvvigionamento di materie prime per se stessa, dovrebbe considerare ulteriori strade per trasferire questo approccio di successo ad altri agricoltori all'interno della stessa comunità o di altre (vedi ad esempio l'Honey Care Africa).

## **4.2.2 Strategie esistenti di misurazione dell'impatto sociale**

Vista la grande abbondanza di sofisticate tecniche di misurazione e di reporting della sostenibilità, è necessario chiedersi in cosa la misurazione del valore condiviso differisca dalle altre e in che modo completi o coincida con le pratiche esistenti.

Molte imprese hanno iniziato a misurare la loro performance sociale o ambientale senza considerare i benefici economici, continuando allo stesso tempo a valutare i risultati finanziari senza tenere conto dell'impatto sociale. La misurazione del valore condiviso è costruita su questi sistemi e approcci preesistenti, ma si focalizza sull'intersezione della creazione di valore sociale ed economico.

Le pratiche esistenti di misurazione della performance sociale comprendono la sostenibilità, l'impatto dello sviluppo sociale ed economico, la reputazione e la *compliance*. Tutte queste tecniche affrontano questioni manageriali importanti, ma il loro scopo è dimostrare il progresso dell'azienda nel gestire il suo impatto sociale a prescindere dal valore o dal costo per l'impresa stessa<sup>279</sup>.

Gli indicatori della sostenibilità si sono moltiplicati a livello globale. Più di 3.500 organizzazioni, come Nestlé, in oltre 60 Paesi diversi, per esempio, usano gli standard di sostenibilità volontari della GRI o Global Reporting Initiative per generare un report della loro performance ambientale, sociale e di *governance* (ESG Environmental, Social, Governance). Come dimostra il caso Nestlé, la sostenibilità e gli standard di certificazione ad essa correlati hanno soddisfatto importanti bisogni. Hanno accresciuto la consapevolezza delle imprese riguardo al loro impatto sulla società hanno innescato miglioramenti significativi nella performance sociale e ambientale. La loro enfasi, tuttavia, è stata posta sulla completezza e sull'inclusività (comprendendo tutti i possibili impatti) e sulla dimostrazione dei progressi in merito a queste tematiche agli occhi degli *stakeholder*. Un sottoinsieme delle misure della sostenibilità, come il rilevamento della riduzione dell'utilizzo di acqua o energia, per esempio, può creare le basi per la misurazione del valore condiviso nelle imprese in cui queste aree sono determinanti per le finanze dell'azienda. La decisione riguardo quali aree misurare per il valore condiviso, tuttavia, dipende dal settore, dalla strategia aziendale e dal business model.

Le valutazioni degli impatti (*impact assessments*), invece, sono condotte dalle imprese per dimostrare agli *stakeholder* che le loro *operations* o i loro investimenti filantropici hanno creato benefici per le comunità. Questi studi sono incentrati sugli effetti e sui cambiamenti derivanti dallo sviluppo sociale, ambientale ed economico nel tempo. Sono spesso retrospettivi o basati su complesse e costose metodologie di valutazione come lo studio randomizzato controllato, e tipicamente contengono in piccola parte o non contengono affatto connessioni tra gli impatti studiati e la performance aziendale.

---

<sup>279</sup> Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, "Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results", FSG, 2012

Le valutazioni dell'impatto possono contribuire alla misurazione del valore condiviso quando la loro manifestazione origina una strategia di valore condiviso. Uno studio dettagliato circa l'impatto sulla salute dei prodotti micronutrienti all'interno dell'alimentazione può essere utilizzato per prevedere il potenziale valore condiviso di un nuovo prodotto concepito per soddisfare le carenze di micronutrienti.

Un altro approccio esistente è la misurazione della reputazione, che però differisce significativamente dalla misurazione del valore condiviso. Molte imprese utilizzano le indagini sulla percezione e le valutazioni della reputazione per stimare quanto e in che modo i loro sforzi filantropici e di responsabilità sociale migliorino la loro reputazione e il loro brand. Mentre il valore del brand influenza certamente il valore del business, queste tecniche catturano la percezione complessiva di un'impresa in base a diverse dimensioni, alcune delle quali potrebbero essere influenzate dalle specifiche attività di impegno sociale poste in essere. Tuttavia, la reputazione deriva anche da un insieme di altri fattori, come la qualità del prodotto, il marketing o la leadership esecutiva.

Attribuire un valore in termini di reputazione ad ogni singola azione dell'azienda è molto impegnativo e oneroso, quindi rimane difficile imputare un legame diretto tra gli sforzi di responsabilità sociale e il valore aziendale che sia maturato attraverso i miglioramenti reputazionali.

Ciò non toglie che la percezione positiva di una strategia di valore condiviso di successo possa amplificare il valore economico totale creato.

Infine, la misurazione della *compliance* indica quanto le imprese rispettano le leggi, gli standard e le norme in ogni parte del mondo, e molte aziende possiedono sistemi consolidati e misure esternamente convalidate per tracciarla. Lo scopo principale di tali attività consiste nel mantenere l'autorizzazione ad operare. Ciononostante, le imprese raramente cercano di quantificare il potenziale *business value* che può derivare dall'evitare eventi sfavorevoli.

In conclusione, la misurazione del valore condiviso non dovrebbe sostituire le tecniche di misurazione correnti. Le aziende continueranno a controllare la loro *compliance* a certe leggi o norme volontarie, a fare report sui fattori ESG che si aspettano gli *stakeholder*, a condurre *impact assessments* per dimostrare la loro influenza positiva sulla società e a tracciare la percezione del brand.

Mentre le imprese sono comprensibilmente riluttanti ad aggiungere ancora un altro sistema di misurazione, le tecniche attuali non sono sufficienti per caratterizzare le strategie di valore condiviso. L'odierna enfasi sulla comparabilità tra le aziende, sulla comprensività di

diverse tematiche e sulla responsabilità sociale d'impresa non può rimpiazzare il bisogno di misure specifiche della relazione tra il valore sociale e di business che promette di modificare il legame di base tra progresso sociale ed economico.

### **4.2.3 Approcci pragmatici per misurare il valore condiviso**

La misurazione del valore condiviso si basa su pratiche radicate nel business che connettono la strategia all'*execution* e alla performance management. La necessità di catturare i risultati sociali e il loro effetto sui ritorni di business, tuttavia, aggiungono nuove complicazioni e sfide. Le imprese stanno utilizzando approcci pragmatici per affrontare queste sfide. Le sei seguenti sfide poste dalla misurazione mettono in luce alcune modalità con cui le aziende stanno innovando all'interno delle loro pratiche di misurazione del valore condiviso<sup>280</sup>.

#### Challenge#1: Una vasta gamma di questioni sociali potrebbero essere affrontate e misurate.

Le imprese possono ritrovarsi schiacciate da un insieme di potenziali effetti sociali delle loro attività che potrebbero essere monitorati e analizzati. Devono identificare e dare priorità alla serie di risultati sociali a più alto potenziale a cui stanno puntando e devono resistere alla tentazione di misurare ogni possibile beneficio per ogni possibile dimensione sociale influenzata dalle loro attività.

#### Challenge#2: Misurare i risultati sociali per grandi gruppi.

Una difficoltà di lunga data che si riscontra nella misurazione concerne la valutazione dei risultati sociali all'interno di vasti gruppi di persone. Per esempio, come si misura l'impatto sociale di un prodotto alimentare più salutare che raggiunge milioni di consumatori? I risultati riguardanti la salute di solito vengono dedotti su una più ampia scala basata sulle prove ottenute attraverso gli effetti testati su più piccola scala.

La stessa strategia del testare campioni più piccoli può essere adattata ad altre questioni sociali. Un possibile modo per affrontare tale sfida consiste nel determinare i risultati sociali in una fase iniziale dello sviluppo del prodotto e nel selezionare risultati misurabili. Quest'ultimo fattore aiuta le aziende a valutare il progresso relativo alla strategia di valore condiviso anche quando i benefici sociali maturano a favore di un vasto numero di persone. Per esempio, i brodi e i condimenti rinforzati della Nestlé (Maggi) e il

---

<sup>280</sup> Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, "Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results", FSG, 2012

conveniente latte NIDO sono indirizzati a consumatori a basso reddito in Africa, Asia e America Latina, al fine di accrescere il consumo di micronutrienti. L'approccio di misurazione di Nestlé si basa sul fatto che gli studi clinici dimostrano l'efficacia della fortificazione attraverso i micronutrienti sulla salute così come sulla mappatura delle carenze di micronutrienti nei consumatori e sulla valutazione dell'impegno di Nestlé rispetto a tali gap. In alcuni casi, Nestlé utilizza studi mirati che tracciano l'impatto specifico a livello nutrizionale e di salute dei suoi alimenti rafforzati.

Challenge #3: Il *business value* matura su una timeline diversa rispetto al *social value*.

Un'efficace misurazione del valore condiviso deve affrontare il fatto che i risultati economici e quelli sociali possono avere differenti orizzonti temporali. La misurazione di valori intermedi permette di trarre indicazioni in anticipo circa gli effetti sociali al fine di perfezionare la strategia.

Challenge #4: Misurare il valore di business per gli investimenti nei cluster.

I cambiamenti nelle condizioni esterne delle comunità nelle quali un'azienda opera possono essere difficili da misurare poiché il loro impatto sul valore aziendale è indiretto e può a volte essere lento da sviluppare. Tracciare indicatori proxy può aiutare le imprese a valutare se i miglioramenti desiderati all'interno del cluster stanno avanzando.

Quando Nestlé, ad esempio, lavora con comunità che producono latte in India per assicurarsi un flusso costante di approvvigionamenti di elevata qualità, definire l'esatto valore aziendale le risulta difficile. La fornitura e i prezzi del latte sono soggetti a una molteplicità di forze di mercato che vanno oltre una singola comunità, e tracciare il valore del latte impiegato per prodotti finali differenti è una scienza approssimativa. Nestlé, invece, utilizza il volume complessivo di latte prodotto e le misure riguardanti la qualità del latte come indicatori proxy pragmatici del *business value*.

Challenge #5: Determinare l'"*attribution*" di un'impresa quando le strategie e le attività richiedono l'impegno di più partner.

La misurazione del valore condiviso dovrebbe evitare di cadere nella trappola del cercare di attribuire i risultati sociali esclusivamente alle azioni dell'azienda, piuttosto dovrebbe concentrarsi su come tali azioni contribuiscono al progresso sociale. Gli effetti sociali e ambientali sono raramente determinati da una sola organizzazione o da una sola influenza, rendendo gli studi costosi e onerosi in termini di tempo richiesto, come gli studi randomizzati di controllo, poco pratici e funzionali.

Il progresso verso un determinato obiettivo molto spesso dipende dalle azioni di una vasta gamma di attori, comprese altre aziende, il governo, le comunità e le NGO. Di



conseguenza, l'impresa deve lavorare in partnership con altri importanti stakeholder e concentrarsi sul suo contributo al risultato complessivo. La misurazione del valore condiviso deve essere incentrata sulla “*contribution*” e non sull’*“attribution”*”.

Challenge#6: Il management vorrebbe un'aggregazione dei dati relativi all'impatto sociale.

Dimensioni sociali diverse non possono essere sommate o aggregate, i risultati circa la salute e la formazione, ad esempio, non sono additivi. Per un tipo particolare di *outcome*, tuttavia, i programmi e gli investimenti possono essere comparati. Quindi bisogna aggregare i risultati selettivamente e solo per gli stessi effetti sociali (ad esempio, i risparmi totali in termini di costo generati dalla riduzione dell'uso di diverse risorse come l'acqua e l'energia).

#### **4.2.4 Il futuro della misurazione del valore condiviso**

La misurazione del valore condiviso produce dati e indicazioni che offrono significative opportunità per ognuno dei tre livelli del valore condiviso. Eppure molte aziende nel mondo restano all'oscuro delle opportunità di miglioramento del valore condiviso e sono mal preparate a sfruttarle al meglio quando si materializzano. Ignorare tali opportunità limita la *bottom line* di un'impresa e priva la società di innovazioni ben più necessarie per risolvere i problemi sociali. La speranza è che sempre più imprese seguano in futuro i passi di aziende come Coca Cola, Nestlé, Unilever, Intel e che sempre più giovani ambiziosi scoprano il mondo e l'importanza delle imprese sociali, incorporando in maniera indissolubile le pratiche di misurazione del valore condiviso, essenziali per la sua creazione e il suo ulteriore sviluppo, nell'anima dell'impresa.

Nonostante le difficoltà, la strada che deve percorrere la misurazione del valore condiviso è chiara. *In primis*, le aziende devono ancorarla alla strategia del valore condiviso. Un processo iterativo e integrato fornisce un focus sulle attività di misurazione e produce dati che convalidano e perfezionano la strategia di valore condiviso. In secondo luogo, la misurazione deve stabilire un collegamento diretto tra la soddisfazione dei bisogni sociali e il miglioramento del business; identificare e capire a fondo tale legame costituisce la chiave per dare vita ad un'ulteriore creazione di valore. La misurazione deve poi valutare la portata del valore creato – tracciando i risultati sociali ed economici rispetto ai costi – al fine di assicurare l'efficienza degli sforzi correnti e futuri. Le aziende, inoltre, devono distinguere chiaramente la misurazione del valore condiviso dalle altre importanti forme di

misurazione, comprese la *compliance*, la sostenibilità e l'*impact assessment*. L'ultimo passaggio prevede che le imprese adottino approcci pragmatici per affrontare le sfide della misurazione del valore condiviso (paragrafo precedente).

Infine, la misurazione del valore condiviso ispira e influenza gli investitori, non solo i CEO e i manager delle *business units*. La comunità degli investitori rimane l'ultima leva per incoraggiare l'adozione del valore condiviso su vasta scala. La misurazione rivela dati nuovi, concreti ed essenziali per gli analisti finanziari e gli investitori principali. Isolare le strategie di business che conducono a importanti risultati sociali, e viceversa, aiuta a creare un nuovo livello di dialogo con gli investitori. Questi avranno finalmente le prove del valore economico diretto derivante dagli investimenti dell'azienda in questioni sociali e saranno pertanto meglio informati nel prendere le decisioni in merito all'allocazione del capitale all'interno dell'impresa. Questo è quello che è successo, ad esempio, quando Honey Care Africa ha fornito dati e spiegazioni concrete alle NGO locali riguardo il suo modello di business, ottenendo così la loro accettazione e il loro sostegno.

La misurazione del valore condiviso fornisce un piano d'azione per raggiungere la promessa del valore condiviso, che costituisce un imperativo globale in un tempo in cui innovare per ottenere soluzioni sostenibili e scalabili ai problemi più complessi nel mondo richiede il meglio che il business possa offrire.

## Conclusioni

Il valore condiviso, seguendo l'analisi fin qui condotta, possiede la chiave per dare origine alla prossima ondata di crescita e innovazione dell'economia, così come si caratterizza per essere potenzialmente in grado di riconciliare il successo delle imprese e il progresso della società per mezzo di modalità che sono andate perdute in un'era contraddistinta da logiche di breve periodo, pesanti divergenze tra le istituzioni della società e strategie manageriali limitate.

Il valore condiviso instrada le imprese lungo un percorso che conduce ad un'opportuna tipologia di profitti, ovvero dei profitti che originano benefici sociali anziché ridurli.

E' ormai arrivato il momento di guardare alla creazione di valore in una prospettiva più ampia. Diversi elementi quali la crescente scarsità di risorse naturali, e la sempre più profonda consapevolezza sociale dei cittadini e dei dipendenti, faranno nascere opportunità senza precedenti per la creazione di valore condiviso.

Si ha ormai bisogno di una forma più ricercata e avanzata di capitalismo, pervasa da finalità sociali. Tali finalità, tuttavia, non dovrebbero essere il frutto di spinte filantropiche o della voglia di fare beneficenza, ma piuttosto dovrebbero nascere da una più intima comprensione della competizione e della creazione di valore economico. Un tale sviluppo del modello capitalista identifica soluzioni nuove e più valide per dare luogo a imprese produttive, realizzare i prodotti e servire i mercati<sup>281</sup>.

*"La creazione di valore condiviso rappresenta una concezione più ampia rispetto alla mano invisibile di Adam Smith. Apre le porte della fabbrica di spilli ad una più ampia gamma di fattori di influenza. Non è la filantropia, ma un comportamento egoistico che induce a creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Se tutte le aziende perseguissero individualmente un valore condiviso legato al loro business specifico, verrebbero soddisfatti gli interessi complessivi della società e le imprese acquisterebbero legittimazione agli occhi delle comunità in cui operano"*<sup>282</sup>.

Il valore condiviso è qualcosa di diverso dalla filantropia, dalla responsabilità sociale o dalla sostenibilità, si configura piuttosto come un approccio innovativo al raggiungimento

---

<sup>281</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

<sup>282</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

del successo economico. Non sta alla periferia, ma al centro e nel cuore, delle attività poste in essere dalle imprese.

Il processo di comprensione della forza e della capacità trasformativa del valore condiviso è ancora agli albori. Per esserne totalmente consapevoli, i leader e i manager dovranno muoversi verso lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze – a partire da una comprensione molto più intensa e precisa delle diverse esigenze della società, una più profonda conoscenza delle basi effettive su cui si edifica la produttività aziendale, nonché una maggiore attitudine a collaborare con organizzazioni senza fini di lucro.

Allo stesso tempo la Pubblica Amministrazione deve iniziare a capire come regolamentare l'economia in maniera da favorire e creare il valore condiviso, anziché ostacolarlo.

La creazione di valore condiviso rende necessaria, inoltre, l'elaborazione di parametri di misurazione concreti e specifici per ogni business unit, in ognuna delle tre aree, che tengano in considerazione e concentrino l'attenzione sull'interdipendenza dei risultati economici e di quelli sociali. Mentre numerose imprese hanno cominciato a misurare svariati effetti sociali, poche li hanno già messi in relazione con i propri interessi economici a livello del business.

La creazione di valore condiviso necessita poi di più solide e rinnovate forme di collaborazione. E' vero che alcune opportunità possono essere colte direttamente dall'azienda, tuttavia altre presuppongono conoscenze, risorse e competenze che incidono trasversalmente i confini tra profit e non-profit (come dimostrano le imprese sociali), e tra pubblico e privato. Una valida collaborazione deve fondarsi sui dati ed essere rilevata attraverso parametri precisi e comprensibili, deve poi essere esplicitamente collegata a risultati predefiniti nonché agli obiettivi di tutti gli *stakeholder*.

Il capitalismo è uno strumento impareggiabile per soddisfare i bisogni umani, dare luogo a posti di lavoro, potenziare l'efficienza e creare ricchezza. Ma una visione troppo limitata del capitalismo ha inibito le imprese a sfruttarne pienamente il potenziale per affrontare i problemi più generali della società. Le opportunità ci sono sempre state, ma sono state trascurate. Le imprese che operano come tali, e non come organizzazioni caritatevoli, costituiscono la forza più abile nel fronteggiare i problemi pressanti che ci circondano. Il valore condiviso ambisce a dare vita ad una nuova idea di capitalismo: i bisogni della società sono enormi e in crescita, mentre i dipendenti, i clienti e una nuova generazione di giovani esigono che le imprese si adeguino<sup>283</sup>.

---

<sup>283</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso" gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia [http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

La mission aziendale va ridisegnata intorno alla creazione di valore, e non intorno al profitto in quanto tale. Da ciò prenderà vita una nuova ondata di innovazione e crescita della produttività dell'economia globale, si ridefinirà anche il capitalismo e il suo rapporto con la società, ma soprattutto, imparare a creare valore condiviso, è la migliore opportunità che si ha a disposizione per legittimare nuovamente il business<sup>284</sup>.

*“Il valore condiviso non si propone di sostituire il capitalismo con un nuovo sistema di governance, ma lo vuole riformare da quei meccanismi disfunzionali che lo hanno quasi reso un malato terminale”<sup>285</sup>.*

Si ambisce ad un mondo dell'economia all'interno del quale non saranno le imprese a trovare una soluzione a tutte le problematiche del mondo, ma queste ultime a riconcedere al business la sua dignità di esistere.

*“E' una visione ampliata a un gioco che non mescola l'economico a discapito del sociale, ma che utilizza del sociale come tensione creativa tesa alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo economico”<sup>286</sup>.*

Non tutti i problemi sociali possono trovare soluzione nel valore condiviso. Ma il valore condiviso concede alle aziende l'opportunità di impiegare la loro capacità manageriale, le loro risorse e le loro competenze e al fine di stimolare e favorire il progresso sociale attraverso meccanismi che potrebbero difficilmente essere eguagliati anche dalle organizzazioni governative caratterizzate dalle migliori intenzioni o operanti nel settore sociale. In questo modo, le imprese possono tornare a guadagnarsi il rispetto della società.

---

<sup>284</sup>M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia  
[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>285</sup> Commento di Mark Esposito al nuovo Manifesto di Porter  
[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

<sup>286</sup> Commento di Mark Esposito al nuovo Manifesto di Porter  
[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

# Bibliografia

Formisano Vincenzo, “La sostenibilità nella creazione di valore condiviso”, Edizioni Scientifiche Italiane, Ottobre 2012.

M.E. Porte, M.R. Kramer , “A response to Andrew Crane et al.’s article by Michael E. Porte e Mark R. Kramer”, California Management Review , Winter 2014.

Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001.

Carroll, A. B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons p. 39-48.

Firuz S Madrakhimova, “Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility”, UONA, Global Conference on Business and Finance Proceedings ,Volume 8 ,Number 2 ,2013.

N. Cerana, “Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti, casi d’eccellenza”, Franco Angeli, 2004.

E. D’Orazio, “Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella teoria degli stakeholder”, Notizie di Politeia, rivista di etica e scelte pubbliche, XIX (72), 2006, Rivoli: Tipolito Subalpina.

EUROPEAN COMMISSION, Brussels, 25.10.2011, COM(2011) 681 final. “COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”.

Carol Moore, “Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What’s the difference?” Heifer International, May 14, 2014.

M.E. Porter, M.R. Kramer, “Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ondata di innovazione e di crescita”, gennaio/febbraio 2011 Harvard Business Review – Italia.

Michael Porter, “Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance”, Free Press, New York, 1985.

Giampaolo Azzoni, Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility. Testo pubblicato (con lievi variazioni) in: Emanuele Invernizzi / Stefania Romenti (eds.), Relazioni pubbliche e Corporate Communication. 2.: La gestione dei servizi specializzati, Milano, McGraw-Hill, 2012, pp. 29-66.

Raphael Kaplinsky and Mike Morris, “A Handbook for value chain research”, IDRIC, 2001.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value”, Harvard Business Review 2011.

Laura Michelini e Daniela Fiorentino, “Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l’inclusive business”, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2011.

E. Vaara and R. Durand, “How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter,” *Strategic Organization* 10/3 (2012): 248-255.

S.R. Barley, “Corporations, democracy, and the public good,” *Journal of Management Inquiry*, 16 (2007): 201– 215.

D. Matten and A. Crane, “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization,” *Academy of Management Review* 30/1 (2005): 166-179.

A.G. Scherer and G. Palazzo, “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy,” *Journal of Management Studies*, 48/4 (2011): 899-931.

C. Fombrun, N. Gardberg and M. Barnett, “Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk,” *Business and Society Review*, 105/1 (2000): 85-106.

D. Spar and L. La Mure, “The Power of Activism: Assessing the Impact of NGO on Global Business,” *California Management Review* 45/3 (2003): 78–101.

Marc Pfitzer, Valerie Bockstette, and Mike Stamp, “Innovating for shared value”, *Harvard Business Review* 2013.

Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins, “Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results”, FSG.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review* 2006.

J. O’Toole and D. Vogel, “Two and a half cheers for conscious capitalism”, *California Management Review*, 53/3 (2011): 60-76.

Thomas Beschorner, “Creating Shared Value: the One-Trick Pony Approach”, *Business Ethics Journal Review* 2013.

Schumpeter, “Oh, Mr Porter. The new big idea from business's greatest living guru seems a bit undercooked”, *The Economist* 2011.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Philanthropy’s New Agenda: Creating Shared Value”, *Harvard Business Review* 1999.

D. Baron and D. Diermeier, “Strategic Activism and Nonmarket Strategy”, *Journal of Economics & Management Strategy*, 16/3 (2007): 599–634.

J. Mair, J. Battilana and J. Cardenas, "Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models", *Journal of Business Ethics*, 111/3 (2012): 353-373.

C.K. Prahalad, and A. Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, 80 (2002): 48-57.

M.E. Porter, M.R. Kramer, "Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", gennaio/febbraio 2011 *Harvard Business Review – Italia*.

Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence, Dirk Matten, "Contesting the value of the shared value concept", *California Management Review* Volume 56, No. 2, Winter 2014.

M.E. Porter and M.R. Kramer, "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, (December, 2006): 78-92.

Porter, M. E., and Kramer, M. R., "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80 (December, 2002): 56-68.

T. Donaldson and T.W. Dunfee, "Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics" Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

D. Matten and A. Crane, "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization," *Academy of Management Review* 30/1 (2005): 166-179;

A.G. Scherer and G. Palazzo, "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy," *Journal of Management Studies*, 48/4 (2011): 899-931.

C.Fombrun, N. Gardberg and M. Barnett, "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk," *Business and Society Review*, 105/1 (2000): 85-106;

D. Spar and L. La Mure, "The Power of Activism: Assessing the Impact of NGO on Global Business," *California Management Review* 45/3 (2003): 78–101.

E. Vaara and R. Durand, "How to Connect Strategy Research with Broader Issues that Matter," *Strategic Organization* 10/3 (2012): 248-255.

S.R. Barley, "Corporations, democracy, and the public good," *Journal of Management Inquiry*, 16 (2007): 201– 215.

L. Albareda, J. Lozano and T. Ysa, "Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe." *Journal of Business Ethics*, 74/4 (2007): 391-407.

J.P. Gond, N. Kang and J. Moon, "The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility," *Economy and Society*, 40/4 (2011): 640-671.

Sostenibilità e valore nei rapporti impresa-territorio " Mario Calabrese , Luciano Bologna, Francesca Iandolo, Alberto Bilotta. XXIV Convegno annuale di Sinergie Referred Electronic



Conference Proceeding *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa* ISBN 978-88-907394-0-8 18-19 ottobre 2012 - Università del Salento (Lecce).

J. Moon and D. Vogel, "Corporate social responsibility, government, and civil society," in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of CSR* (Oxford: Oxford University Press, 2008): 303-323.

J. O'Toole and D. Vogel, "Two and a half cheers for conscious capitalism," *California Management Review*, 53/3 (2011): 60-76.

D. Baron and D. Diermeier, "Strategic Activism and Nonmarket Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy*, 16/3 (2007): 599-634.

J. Mair, J. Battilana and J. Cardenas, "Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models," *Journal of Business Ethics*, 111/3 (2012): 353-373.

F. Hanleybrown, J. Kania, and M. Kramer, "Channeling Change: Making Collective Impact Work", *Stanford Social Innovation Review* blog (January 2012).

C.K. Prahalad, and A. Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably," *Harvard Business Review*, 80 (2002): 48-57.

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

J.P. Walsh and J.D. Margolis, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business," *Administrative Science Quarterly*, 48/2 (2003): 268-305.

Johnson (1971), cited in A.B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business & Society*, 38/3(1999): 268-295.

A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26/1(2001): 117-127.

L. Burke and J.M. Logsdon, "How Corporate Social Responsibility Pays Off," *Long Range Planning*, 29/4 (1996): 495-502.

D. Grayson and A. Hodges, "Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business" (Sheffield: Greenleaf, 2004).

T. Donaldson and L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20/1 (1995): 65-91.

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

S.L. Hart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Pearson Prentice Hall, 2005).

- J. Mair and I. Marti, "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, 41/1 (2006): 36-44.
- R. Moss Kanter, "From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation," *Harvard Business Review*, 77/3 (1999): 122-128.
- B. Paramanand, "Porter is a Pirate - Stuart Hart" *ManagementNext*, 10/1 (January 2013): 6-7
- D. J. Vogel, "Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility," *California Management Review*, 47/4 (2005): 19-45.
- J.L., Badaracco, *Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right* (Boston MA: Harvard Business School Press, 1997).
- M.A. Davis, N.B. Johnson and D.G. Ohmer, "Issue-Contingent Effects on Ethical Decision Making: A CrossCultural Comparison," *Journal of Business Ethics*, 17/4 (1998): 373-389.
- T. Rowley and M. Moldoveanu, "When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization," *Academy of Management Review* 28/2 (2003): 204-219.
- D. Pearl and M. Phillips, "Grameen Bank, which pioneered loans for the poor, has hit a repayment snag," *Wall Street Journal Online*, 2001.
- M. Epstein and K. Yuthas, "Mission Impossible: Diffusion and Drift in the Microfinance Industry," *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1/2 (2010): 201-221.
- R.B. Reich, "Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life". (New York: Knopf., 2007)
- S.B. Banerjee, "Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly". (Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2007);
- P. Fleming, and M.T. Jones, "The End of Corporate Social Responsibility". (London: Sage, 2013)
- C. Cederström and P. Fleming, "Dead Man Working", (Alresford, Hants: Zero Books 2012).
- G. Hanlon and P. Fleming, "Updating the Critical Perspective on Corporate Social Responsibility," *Sociology Compass*, 3/6 (2009): 937-948.
- M. Moss, "Salt Sugar Fat: How the Food Giants Hooked Us" (New York: Random House, 2013).
- J.D. Linton, R. Klassen and V. Jayaraman, "Sustainable Supply Chains: An Introduction," *Journal of Operations Management*, 25/6 (2007): 1075-1082;
- L. Spence and L. Rinaldi, "Governmentality in Accounting and Accountability: A case study of Embedding Sustainability in a Supply Chain," *Accounting, Organizations and Society* (2013 forthcoming).

- M.E. Porter, "Clusters and the New Economics of Competition," *Harvard Business Review*, (November/December, 1998): 77-90;
- M.E. Porter, "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy," *Economic Development Quarterly*, 14/1 (2000): 15-34.
- R. Martin, P. Sunley, "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?" *Journal of Economic Geography*, 3/1 (2003): 5-35.
- M. Howard, J. Miemczyk, and A. Graves, "Automotive Supplier Parks: An Imperative for Build-to-Order," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12/2 (2006): 91-104.
- S. Lohr, "First, Make Money. Also, Do Good," *New York Times*, (August 13, 2011).
- D. Matten and A. Crane, "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization," *Academy of Management Review*, 30/1 (2005): 166-179;
- A.G. Scherer and G. Palazzo, "Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation," *Academy of Management Review*, 33/3 (2007): 773-775.
- J.P. Doh and T. R. Guay, "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional---Stakeholder Perspective," *Journal of Management Studies*, 43/1, (2006): 47-73.
- M.E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, (January 2008): 79-93, p.79.
- D.A. Detomasi, "The multinational corporation and global governance: Modeling global public policy networks," *Journal of Business Ethics*, 71/3 (2007): 321-334.
- S.R. Barley, "Corporations, democracy, and the public good", *Journal of Management Inquiry*, 16 (2007): 201.
- P.J. DiMaggio and W.W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, (1983): 147-160.
- B. Ashforth and B. Gibbs, "The Double-Edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*, 1/2 (1990): 177-194.
- R.L. Simons, "The Business of Business Schools: Restoring a Focus on Competing to Win," *Capitalism and Society*, 8/1 (2013): 1-37.
- E. Kurucz, B. Colbert, and D. Wheeler, "The Business Case for Corporate Social Responsibility," in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83-112). (Oxford: Oxford University Press, 2008).
- Giampaolo Azzoni, "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility".
- N.C. Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How," *California Management Review*, 45/4(2003): 52-76.

Emilio D'Orazio, "Le responsabilità degli stakeholder e la definizione di un nuovo framework per l'analisi e la valutazione dei codici etici di impresa", notizie di POLITEIA , XXV, 93, 2009. ISSN 1128-2401 pp. 205-220

L.E. Preston, "Corporation and Society: The Search for a Paradigm," *Journal of Economic Literature*, 13(1975): 434-454.

A.R. Sorkin, "Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System - and Themselves", New York: Viking, 2009.

C. Handy, "What's a business for?" *Harvard Business Review*, 80, (December 2002): 49-55.

L. A. Stout, "The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public" (Berrett-Koehler, 2012).

S. Deakin, "The Coming Transformation of Shareholder Value," *Corporate Governance: An International Review*, 13/1 (2005): 11-18.

Donaldson and L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20/1 (1995): 65-91.

T. Donaldson and T.W. Dunfee, *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Boston, MA: Harvard Business Press, 1999).

J. Van Oosterhout, P. Heugens and M. Kaptein, "The internal morality of contracting: Advancing the contractualist endeavor in business ethics," *Academy of Management Review*, 31/3 (2006): 521-539.

A.G. Scherer and G. Palazzo, "The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy," *Journal of Management Studies*, 48/4 (2011): 899-931.

A.G. Scherer, G. Palazzo, and D. Matten, "The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World", *Business & Society*, 52/1 (2014).

S. Brammer, G. Jackson, and D. Matten, "Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance," *Socio-Economic Review*, 10/1(2012): 3-28.

V.K.Rangan, M.Chu, D.Petkoski, "Segmenting the Base of the Pyramid", *Harvard Business Review*, 89/6 (Giugno 2011): 113-117.

# Sitografia

“The State of the Shared Value Field with Michael E. Porter” in Global Shared Value Leadership Summit, hosted by the Shared Value Initiative, May 2013 in Cambridge, Massachusetts.

<http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/929/Default.aspx?srpush=true>

GE 2014 Ecomagination progress report

<http://www.gesustainability.com/2014-performance/ecomagination/>

Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001 <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>  
[http://www.csspd.it/download/ALLEGATI CONTENUTI/csrgreenpaper\\_it.pdf](http://www.csspd.it/download/ALLEGATI CONTENUTI/csrgreenpaper_it.pdf)

Ricerca di Initiative for a Competitive Inner City [www.icic.org](http://www.icic.org)

“Why business can be good at solving social problems”, Michael E. Porter

<https://www.youtube.com/watch?v=0ih5YYDR2o>

Marks & Spencer Plan A report <http://planareport.marksandspencer.com/>

Consiglio Europeo di Lisbona, 23/24 marzo 2000.

<http://www.mc.camcom.it/P42A162C83S15/Definizione-CSR.htm>

Coca-Cola latest Water Stewardship Report

<http://www.coca-colacompany.com/setting-a-new-goal-for-water-efficiency>

Dow Chemical Sustainability Report

<http://www.dow.com/en-us/science-and-sustainability/sustainability-reporting/>

Hindustan Unilever Project Shakti <http://www.hul.co.in/sustainable-living-2015/casestudies/Project-Shakti.aspx>

Johnson & Johnson Employees Health and Safety

<http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/healthy-people-20130328.pdf>

Olam Sustainability Reports <http://olamgroup.com/sustainability/sustainability-reports/>

Yara Sustainability Report <http://yara.com/sustainability/reporting/>

Root Capital's Performance <http://www.rootcapital.org/our-impact/dashboard>

Bill & Melinda Gates Foundation <http://www.gatesfoundation.org/>

Stanford Social Innovation Review blog (January 2012):

[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)

Wall Street Journal Online, 2001:

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/pearl112701.htm>

FSG is a mission-driven consulting firm helping foundations, businesses, nonprofits, and governments around the world create large-scale, lasting social change.

<http://www.fsg.org/OurApproach/SharedValue.aspx>

Sharedvalue.org <https://www.youtube.com/watch?v=Vye9ta3wYjY#action=share>

<http://www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action>

Harvard Business School Website

<http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx>

[http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)

<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/>

<http://www.dimt.it/2011/09/02/corporate-social-responsibility-nellesperienza-statunitense-ed-europea/>

“Rethinking Capitalism”, Michael E. Porter

<https://hbr.org/2011/01/rethinking-capitalism.html>

<http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/336>

[http://www3.weforum.org/partners\\_documents/SP\\_Nestle\\_Am2011.pdf](http://www3.weforum.org/partners_documents/SP_Nestle_Am2011.pdf)

<http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

<https://creativemanagementnetwork.files.wordpress.com/2013/02/socialstatement.pdf>

Bill Gates talking about ‘creative capitalism’ in 2008:

[http://www.time.com/time/video/player/0,32068,1697222543\\_0,00.html](http://www.time.com/time/video/player/0,32068,1697222543_0,00.html)

Reports of Cohen’s approach to ‘caring capitalism’:

<http://www.entrepreneur.com/article/197626>

<http://www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action>

Caso Nestlé

[www.nestle.it](http://www.nestle.it)

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

[http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2014-annual-report-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2014-annual-report-en.pdf)

[http://www.nestle.it/chisiamo/il\\_gruppo\\_nestl%C3%A9](http://www.nestle.it/chisiamo/il_gruppo_nestl%C3%A9)

[http://www.nestle.it/chisiamo/nestle\\_in\\_italia](http://www.nestle.it/chisiamo/nestle_in_italia)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/csv\\_in\\_nestle](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/csv_in_nestle)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/pubblicita\\_bambini](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/pubblicita_bambini)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/marketing\\_prodotti\\_infanzia](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/marketing_prodotti_infanzia)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/nutritional\\_compass](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/nutritional_compass)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/nutrizione/ageing\\_care](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/nutrizione/ageing_care)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/case4](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/case4)

<http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/beyond-the-label-qr-code-india>

<http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/cooking-together-culinary-sessions-russia>

<http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/nestle-community-nutrition-programme-south-africa>

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/sostenibilita\\_risorseidriche](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/sostenibilita_risorseidriche)

[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/sole\\_amico](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/sole_amico)  
<http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/treating-waste-water-bio-digestion>  
<http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/coffee-grounds-fuel>  
[http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/etrucks\\_switzerland](http://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasestudies/etrucks_switzerland)  
[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale)  
[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/svilupporurale/progetto\\_piano\\_cacao](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/svilupporurale/progetto_piano_cacao)  
[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/case\\_studies/progetto\\_piano\\_nescafe](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/case_studies/progetto_piano_nescafe)

GRI

<http://www.nestle.com/csv/performance/kpi-summary>  
[http://www.nestle.it/creazione\\_valore\\_condiviso/csv\\_nestl%C3%A9/nestle\\_ottiene\\_gri](http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/csv_nestl%C3%A9/nestle_ottiene_gri)  
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>  
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>  
<http://www.nestle.com/csv/performance/external-assessments>  
<http://www.nestle.com/csv/performance/gri-index>

Caso Honey Care Africa [www.honeycareafrika.com](http://www.honeycareafrika.com)

“Honey Care Africa: a tripartite model for sustainable beekeeping” , Richard Ivey School of Business, the University of Western Ontario, 2009.

<http://honeycareafrika.com/wordpress/wp-content/uploads/2013/02/A-Tripartite-Model-Case-Study.pdf>

“The social business in East Africa that is using bees and smartphones to help lift subsistence farmers out of poverty”, Jonathan Kalan, BBC, 2014.

<http://www.bbc.com/future/story/20121214-honey-changes-everything>

Venture Deli website <http://www.venturedeli.com/>

PPI website <http://www.progressoutofpoverty.org/>

Shared Value Initiative <http://sharedvalue.org/>

<http://www.fsg.org/>

<http://sharedvalue.org/partners>

<http://sharedvalue.org/community>

<http://sharedvalue.org/partners/consulting-affiliates>

<http://sharedvalue.org/groups/shared-value-leadership-summit-2015-business-its-best>

Mark Esposito – Porter’s new Manifesto

[http://www.researchgate.net/publication/50915630\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Democracy\\_and\\_the\\_Politicization\\_of\\_the\\_Corporation](http://www.researchgate.net/publication/50915630_Corporate_Social_Responsibility_Democracy_and_the_Politicization_of_the_Corporation)

Impresa sociale

[http://www.impresaoggi.com/it/d\\_artspec.asp?cacod=328](http://www.impresaoggi.com/it/d_artspec.asp?cacod=328)

<http://www.unimercatorum.it/wp-content/uploads/2013/06/Che-cosa-%C3%A8-impresa-sociale.pdf>

Teoria degli stakeholder

[http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

<http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/93/D'ORAZIO4.pdf>

<http://re2n-blog.tumblr.com/>

[http://elea.unisa.it:8080/jspui/bitstream/10556/1422/1/tesi\\_A.L.%20Buongiorno.pdf](http://elea.unisa.it:8080/jspui/bitstream/10556/1422/1/tesi_A.L.%20Buongiorno.pdf)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](https://it.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)

<http://bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/22060-responsabilita-sociale-d-impresa-enciclopedia>

“Critica e difesa della creazione di valore condiviso”

<http://re2n-blog.tumblr.com/post/104156386827/critica-e-difesa-della-creazione-di-valore>

“Il nuovo manifesto di Porter”, di Mark Esposito

[http://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Esposito/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Mark_Esposito/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version)/links/0deec51a91f63990b2000000.pdf)

[http://www.researchgate.net/publication/236965013\\_Porter's\\_new\\_Manifesto\\_\(Italian\\_Version\)](http://www.researchgate.net/publication/236965013_Porter's_new_Manifesto_(Italian_Version))

“Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione” Francesca Zarri, , Impronta Etica, Aprile 2009

[http://www.aiccon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability\\_zarri.pdf](http://www.aiccon.it/file/convdoc/corporatesocialresponsability_zarri.pdf)

Definizioni

[https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione\\_non\\_a\\_scopo\\_di\\_lucro](https://it.wikipedia.org/wiki/Organizzazione_non_a_scopo_di_lucro)

<https://it.wikipedia.org/wiki/Esternalit%C3%A0>

<http://www.cisl.it/sito->

[democrazia.nsf/650fa7a110b86521c12577b900399eaa/acf4917dd7798166c1257ba5002af99a/\\$FILE/RSI\\_Marinelli.pdf](http://www.cisl.it/sito-democrazia.nsf/650fa7a110b86521c12577b900399eaa/acf4917dd7798166c1257ba5002af99a/$FILE/RSI_Marinelli.pdf)

<https://it.wikipedia.org/wiki/Davos>

Catena del valore

[https://it.wikipedia.org/wiki/Catena\\_del\\_valore](https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore)

<http://belowthebiz.com/~belowthe/wp-content/report/la%20catena%20del%20valore.pdf>

[http://www.retidivalore.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=436&Itemid=64](http://www.retidivalore.it/index.php?option=com_content&view=article&id=436&Itemid=64)

[https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0\\_sociale\\_d'impresa](https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d'impresa)

M.E. Porte, M.R. Kramer “A response to Andrew Crane et al.’s article by Michael E. Porte e Mark R. Kramer”

<https://sharedvalue.org/groups/shared-value-initiative-community/what%E2%80%99s-value-shared-value>