



Strategy Innovation Forum

25 – 26 – 27 ottobre 2018

Campus Economico di San Giobbe

Creare valore condiviso

M.E. Porter e M.R. Kramer

Il valore condiviso costituisce la chiave per liberare la prossima ondata di innovazione e crescita dell'economia. Riconcilerà il successo delle imprese e il benessere della comunità con modalità che sono andate perdute in un'epoca di approcci manageriali ristretti, logiche di breve termine e profonde divisioni tra le istituzioni della società. Il valore condiviso focalizza le aziende sul perseguire profitti più equi che creano benefici sociali, anziché ridurli. Occorre proiettarsi verso una forma più sofisticata di capitalismo, impregnata di finalità sociali. Identificando soluzioni nuove e più efficaci per ridefinire la produttività della catena del valore, riconcepire prodotti e mercati e abilitare lo sviluppo dei clusters locali. Non si tratta di

un atteggiamento filantropico, ma di un comportamento anche egoistico che induce a creare valore economico che si traduce a sua volta in valore sociale. La finanza dovrà così trasformare l'approccio dei mercati dei capitali nel sostenere la creazione di valore nelle imprese: il focus non sarà solo orientato alla massimizzazione dei benefici per gli investitori, ma dovrà privilegiare strategie rivolte al vantaggio competitivo sostenibile di lungo periodo. Riconoscibile, misurabile e per tanto premiabile. La creazione di valore condiviso dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale, guidando le imprese alla ridefinizione dei modelli di business. Questo è il paradigma alla base della Social Strategy Innovation.

Gli impatti della Social Strategy Innovation sulla **PRODUZIONE**

Ridefinire la produttività nella catena del lavoro

La catena del valore di un'impresa influenza (e viene influenzata da) numerose problematiche sociali, come l'utilizzo delle risorse naturali e dell'acqua, l'igiene e la sicurezza, le condizioni di lavoro e la parità di trattamento nell'ambiente di lavoro. Le opportunità di creazione di valore condiviso nascono perché i problemi sociali possono determinare costi economici nella catena del valore dell'impresa. Il nuovo pensiero rivela che la congruenza tra progresso sociale e produttività della catena del valore è molto superiore a quanto non si credesse in passato. La sinergia aumenta quando le imprese affrontano i problemi sociali con una prospettiva di valore condiviso e inventano nuovi modi di operare per affrontarli. Finora, tuttavia, poche hanno sfruttato pienamente i benefici della produttività in aree come l'igiene, la sicurezza, la

performance ambientale e la ritenzione e lo sviluppo delle capacità dei dipendenti. Ci sono segnali inconfondibili di cambiamento. Oggi c'è un consenso crescente intorno al fatto che grandi miglioramenti della performance ambientale si possono ottenere spesso utilizzando una tecnologia più efficace con un costo incrementale minimo, e possono generare risparmi netti di costo attraverso un miglior utilizzo delle risorse e una maggiore efficienza di processo. Una più profonda comprensione della produttività e una crescente consapevolezza dell'inutilità delle riduzioni di costo di breve termine stanno dando origine a nuovi approcci. Quelle che elenchiamo di seguito sono alcune delle modalità più importanti con cui l'orientamento al valore condiviso sta trasformando la catena del valore, modalità che non sono indipendenti, ma spesso si rinforzano reciprocamente.

Dal riciclo dei prodotti alla rigenerazione di materie prime

È possibile concepire un modello economico alternativo a quello basato principalmente sull'estrazione e utilizzo di materie prime ed energie non rinnovabili, sulla produzione di rifiuti e di esternalità negative dannose per società e ambiente? Una possibile soluzione può essere costituita dall'economia circolare. Secondo la definizione proposta dalla fondazione Ellen MacArthur questa tipologia di economia si basa sul valore dell'"auto-rigenerazione", ovvero un sistema economico in cui lo sviluppo non è legato al consumo e all'esaurimento di risorse limitate e finite, ma al principio dell'utilizzo di risorse rinnovabili o rigenerabili senza una produzione di rifiuti o scarti di produzione. L'economia circolare, quindi, si realizza seguendo un valore fondamentale:

il rifiuto non esiste ma si trasforma attraverso l'allungamento dei cicli di vita dei beni prodotti. Anzitutto occorre incrementare il ricorso a materie prime idonee a processi di riutilizzo e riciclo, distinguendo ciclo biologico da ciclo tecnico, a esempio utilizzando come input produttivi materiali non tossici e reintegrabili direttamente nella biosfera terrestre, senza ricorrere a interventi di smaltimento o ricondizionamento. In un'economia circolare gli output sono concepiti per essere riutilizzati come input, migliorati e scorporati, e lo scarto di produzione diventa "materia prima seconda". Questo autorizza sia l'allungamento del life-cycle del prodotto, massimizzando il valore d'uso degli asset fisici, sia la riduzione dei costi di approvvigionamento diretto.

Dal costo sociale al beneficio operativo

È facile collegare i concetti di costo e beneficio ai processi interni che regolano l'attività economica e la catena del valore di ciascuna impresa. L'innovazione sociale investe un'impresa quando questa crea qualcosa di nuovo, prendendo modi esistenti di fare le cose e trasformandoli creativamente in soluzioni più efficaci per soddisfare i bisogni sociali: migliori combinazioni di asset e conoscenze esistenti che permettano alle imprese di risparmiare spese superflue o ridondanti. L'innovazione sociale è incentrata sul processo stesso di cambiamento, sulla percezione e previsione di una realtà potenziale e sulla capacità di mettere in comune le risorse per far sì che ciò accada. Per la società civile, l'innovazione sociale comprende sia

processi di cambiamento organizzativo (a esempio nuove forme giuridiche e collaborazioni) sia processi produttivi che conducano a risultati esterni (a esempio nuovi prodotti e servizi), riducendo le esternalità negative per il contesto sociale. In altre parole, nuove idee che soddisfano bisogni socialmente riconosciuti (in modo più efficace delle alternative), anche creando nuove relazioni o collaborazioni sociali, e abilitando l'abbattimento dei costi sociali significativi in favore di una gestione più economica e dalla visione più ampia. Se l'obiettivo finale dell'impresa è creare valore condiviso, i processi sottostanti devono essere sostenibili, ossia durevoli nel tempo in quanto capaci di coinvolgere e remunerare i vari stakeholder.

Dalla quantità per prezzo alla qualità per valore

Il "manuale" tradizionale impone alle aziende di standardizzare e di esercitare il massimo potere contrattuale sui fornitori per abbassare i prezzi, anche quando acquistano da piccole imprese o da agricoltori che hanno redditi di mera sopravvivenza. Oggi, alcune imprese cominciano a rendersi conto che fornitori marginalizzati non possono rimanere produttivi o sostenere, né tantomeno migliorare, la propria qualità. Ampliando l'accesso ai fattori produttivi, mettendo in comune la tecnologia e fornendo un supporto finanziario adeguato, le imprese possono migliorare la qualità e la produttività dei fornitori, assicurandosi allo stesso tempo l'accesso a volumi crescenti. Il miglioramento della produttività supera spesso la riduzione dei prezzi, creando valore condiviso. Fornitori

competenti aiutano le imprese a evitare costi superflui e possono ridurre i tempi del ciclo di produzione, accrescere la flessibilità, agevolare un apprendimento più rapido e facilitare l'innovazione. A esempio le organizzazioni ibride investono in profondi rapporti personali con le comunità di fornitori e sviluppano una comprensione intima dei loro contesti ambientali e sociali al fine di fare ciò che è necessario affinché la relazione sia reciprocamente vantaggiosa. La cooperazione si moltiplica quando le aziende che prima erano concorrenti lavorano insieme per fornire valore che non possono offrire da sole. I modelli operativi del futuro verranno trasformati strutturalmente, portando gli ecosistemi al centro delle strategie delle imprese.

Gli impatti della Social Strategy Innovation sul **CONSUMO**

Riconcepire mercati e prodotti

I bisogni della società sono enormi: salute, case più confortevoli, alimentazione più sana, supporto agli anziani, maggiore sicurezza finanziaria, meno danni all'ambiente. Si tratta dei principali bisogni insoddisfatti nell'economia globale. Nel business, abbiamo trascorso decenni a imparare ad analizzare e a promuovere la domanda, perdendo forse di vista la più importante di tutte: il nostro prodotto soddisfa i nostri clienti, o i clienti dei nostri clienti? Nelle economie avanzate, la domanda di prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni della società è in rapida crescita. Si aprono strade totalmente nuove per l'innovazione e per la creazione di valore condiviso. Le opportunità non sono statiche; si modificano costantemente con l'evoluzione della tecnologia, lo sviluppo delle economie

e il mutamento delle priorità sociali. La continua esplorazione dei bisogni sociali metterà le imprese in condizione di scoprire nuove opportunità di differenziazione e di riposizionamento nei mercati tradizionali, e di identificare il potenziale dei nuovi mercati che in precedenza trascuravano. Per soddisfare i bisogni dei mercati ancora inadeguatamente serviti occorrono spesso prodotti riprogettati o metodi distributivi diversi. Queste esigenze possono indurre innovazioni radicali che trovano applicazione anche nei mercati tradizionali. Quelle che elenchiamo di seguito sono alcune delle modalità più importanti con cui l'orientamento al valore condiviso sta collaborando a ridefinire mercati e prodotti, modalità che non sono indipendenti, ma spesso si rinforzano reciprocamente.

Dal free trade al fair trade

Negli ultimi decenni il modello del "free trade" si è diffuso globalmente attraverso numerosi accordi internazionali tra le grandi potenze economiche; contrapposto (a volte come alternativa esclusiva) vi è il modello del "fair trade" cioè del commercio equo. Un sistema incentrato su principi come la sostenibilità e il miglioramento delle condizioni dei lavoratori, spesso caratterizzato da filiera corta e premium price di vendita. La visione del movimento del commercio equo è "Un mondo in cui giustizia e sviluppo sostenibile siano al centro delle strutture commerciali in modo che tutti, attraverso il loro lavoro, possano mantenere un livello dignitoso di sostentamento e sviluppare il loro pieno potenziale umano". La novità del commercio equo è che funziona

ponendo in stretta relazione tutti i soggetti che ne fanno parte, come tanti anelli di una stessa catena del valore: dai produttori, ai venditori ai consumatori. Le caratteristiche principali del "commercio equo" sono l'attenzione alle condizioni dei lavoratori, un facile accesso al credito, la filiera corta e un sistema di garanzie valide per tutti in termini globali, attraverso la scelta di un prezzo minimo che tuteli la produzione. Le catene del commercio equo hanno aumentato la consapevolezza della giustizia economica e sociale, permettendoci di capire come tutto questo non sarebbe possibile se nel modello di business di un'impresa non ci fosse alla base la volontà e la capacità di concepire l'attività economica come "attività collettiva" e non più come un'esclusiva del singolo.

Dai bisogni funzionali ai significati condivisi

Le imprese hanno da sempre avuto lo scopo di offrire prodotti/servizi in grado di soddisfare bisogni individuali al fine di accrescere le proprie quote di mercato, mentre la soluzione dei bisogni sociali era lasciata a organizzazioni non profit e del settore pubblico. Oggi, nuovi macro-cluster di bisogni sociali globali, quali Reducing Inequality, Responsible consumption & production, Climate Action, Global Aging e Preverve Oceans, richiedono l'intervento delle imprese e, più in generale, di social business solutions, per sviluppare nuovi prodotti e servire nuovi mercati. Le aziende tradizionali sono abituate a pensare le persone in termini di clienti "potenziali", mentre le organizzazioni non profit all'opposto, ragionano in termini di beneficiari di un servizio senza porsi nella prospettiva di dover soddisfare un cliente per conquistarsi

la propria sostenibilità. Spetta alle nuove organizzazioni ibride rompere questa consolidata dicotomia tra cliente e beneficiario, fornendo prodotti e servizi che, se consumati, producono un chiaro valore sociale. L'innovazione sociale cerca nuove risposte a problemi sociali che risultano sempre più emergenti e impellenti, identificando e fornendo nuovi servizi o prodotti che migliorino la qualità della vita delle persone e delle comunità. Ci sono alcuni problemi universali che devono essere l'obiettivo dell'innovazione sociale; ci sono determinati valori universalmente desiderabili che devono essere impostati come priorità, indipendentemente dal contesto dell'innovatore sociale. Trovare prodotti in grado di creare significati condivisi diventa dunque la missione principale.

Dai problemi sociali alle soluzioni di business

Il concetto di "sociale" non è più contrapposto al concetto di "business" e si va affermando una nuova formula imprenditoriale che, in una logica di lungo periodo e di low profit, riesce a conciliare gli interessi privati con quelli della collettività. Sono infatti sempre più presenti casi di capitalismo virtuosi che, pur differenti per logiche, obiettivi e impatti, condividono il principio secondo il quale sacrificare parte degli interessi particolari a favore della crescita sociale sia un'opportunità e non un limite imprenditoriale. Oltremodo risulta sempre più difficile ignorare l'urgenza e la necessità di impegnarsi attivamente nel proteggere il pianeta, e parimenti, nell'aiutare coloro che affrontano condizioni di vita sempre più povere in tutto il mondo. Di conseguenza, molti consumatori

hanno adottato comportamenti orientati alla sostenibilità. Altri stanno lavorando o supportano organizzazioni dedicate al cambiamento sociale e ambientale. I consumatori stanno cercando di essere cittadini responsabili del mondo e si aspettano lo stesso dalle imprese. Il rapporto con i clienti è completamente da ripensare in ottica di collaborazione e co-creazione, proprio per cercare soluzioni plausibili e realizzabili a problemi sociali. I nuovi "co-creatori" sono quei clienti che sono in grado di applicare le loro competenze fornendo un servizio a beneficio degli altri e per loro stessi. Questi clienti non solo co-producono ma anche co-consumano prodotti o servizi che rientrano pienamente nella creazione di valore condiviso.

Gli impatti della Social Strategy Innovation sulla **DISTRIBUZIONE**

Abilitare lo sviluppo dei cluster locali

Nessuna impresa è un'entità a sé stante. Il successo è influenzato dalle aziende di supporto e dalle infrastrutture che la circondano. La produttività e l'innovazione vengono pesantemente influenzate dai cluster, concentrazioni geografiche di imprese collegate, fornitori, terzisti, e dall'infrastruttura logistica. I cluster includono non solo le imprese, ma anche istituzioni come enti accademici, associazioni imprenditoriali e organismi certificatori. Sfruttano anche gli asset pubblici della comunità circostante, come le scuole, le università, le leggi che tutelano la concorrenza, gli standard di qualità e la trasparenza del mercato. I cluster hanno un ruolo fondamentale per promuovere la produttività, l'innovazione e la competitività, attraverso fornitori locali preparati e la condivisione di

competenze più forti in aree come la formazione, i servizi di trasporto e i settori correlati.

Si crea dunque una relazione tra il proprio successo e il successo delle comunità in cui si opera, ricercando effetti moltiplicatori nell'estensione dei propri vantaggi agli altri attori dell'economia locale.

La creazione di valore condiviso si deve concentrare sulla ricerca di soluzioni sociali nuove, migliorando la collaborazione con il settore pubblico, con le associazioni imprenditoriali, con gli enti governativi e le ONG, per superare la scarsa efficacia di singole azioni di responsabilità sociale. Le imprese dovrebbero cercare di creare partnership per condividere costi, procurarsi "appoggi" e mettere insieme le competenze necessarie.

Dal welfare aziendale al well-being organizzativo

Possiamo trasformare il concetto di welfare aziendale, inteso come insieme di politiche rivolte al benessere dei dipendenti, in una proposta di cambiamento del modello organizzativo al fine di migliorare il "well-being" interno, così come le condizioni del territorio e della comunità.

Il perseguimento di obiettivi sociali, quali la riduzione delle diversità e dei gap di conoscenza, contribuisce positivamente al successo dell'impresa aumentandone l'efficienza organizzativa e la competitività: occorre dunque ridefinire il ruolo delle risorse umane, riconcepire l'organigramma accrescendo e/o creando centri e strutture in grado di (1) sviluppare capitale relazionale, (2) modernizzare le relazioni industriali

e (3) diffondere verso l'interno capacità e conoscenza.

L'adozione di queste politiche abilita e incentiva lo sviluppo della società: l'impresa si propone come promulgatrice di empowerment e accrescimento culturale come fonti e al contempo risultati del benessere diffuso, attraverso un maggior coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, ispirato a logiche bottom-up piuttosto che top-down. Favorire politiche di formazione continua, sostenibile e responsabile per i dipendenti, incentivare leadership ed assunzione di responsabilità e riduzione di differenze di genere nella forza lavoro a vari livelli: azioni che permettono di creare valore condiviso.

Dai bisogni funzionali ai significati condivisi

Nel mercato iper-competitivo e globalizzato odierno, esiste la possibilità, e in taluni casi la necessità, per un'impresa di non operare esclusivamente lungo una catena del valore, ma di creare una rete del valore sostenibile grazie alla relazione proficua e generativa con altre imprese e clienti. L'ecosistema di business consiste nell'instaurare rapporti di scambio di materie prime e di capitale intellettuale e relazionale tra una pluralità di soggetti diversi tra loro, accumulati dall'interesse di creare e condividere un sistema (locale e non) sostenibile nel lungo periodo; i rapporti tra i soggetti all'interno dell'ecosistema sono di tipo multi-direzionale e superano la rappresentazione lineare della catena del valore. In questo senso, è necessario instaurare relazioni

realmente sinergiche e durature anche con stakeholders diversi dai fornitori tradizionali, come le istituzioni pubbliche, gli enti di formazione, le associazioni di settore, i clienti e anche i competitor.

Il modello dell'ecosistema di business è caratterizzato dalla presenza simultanea di competizione e cooperazione: la "coopetition" abilita la cooperazione al fine di creare valore condiviso per la comunità, pur consentendo alle imprese di competere per ottenere vantaggio competitivo.

Le esternalità di rete così generate permettono da un lato di rendere attrattivo e sostenibile l'ecosistema nel lungo periodo e consentono dall'altro di ottenere vantaggi competitivi singolari alle imprese che lo compongono.

Dall'adattamento individuale al cambiamento condiviso

È possibile ottenere un cambiamento esclusivamente a partire da un'azione rivoluzionaria individuale oppure il miglioramento può derivare da un'azione collettiva? Spesso le imprese recepiscono le mutazioni nel mercato in cui operano ed effettuano investimenti per adeguarsi, affrontando costi che si originano proprio in seno a questa tardiva rincorsa: allo stesso modo il processo creativo generato singolarmente può subire numerosi rallentamenti e ostacoli. La partecipazione attiva a reti, network e comunità permette di superare questi limiti, generando valore condiviso tra provider e utenti: è insita nella natura

umana la predisposizione e l'abilità ad aggregarsi per perseguire interessi e obiettivi comuni e trovare soluzioni a problemi sociali (e pertanto condivisi). Le soluzioni a un bisogno individuale (intese come idee o volontà singole di modificare una data situazione singolare) vengono amplificate dalla loro condivisione in network strutturati, che a loro volta permettono di trovare soluzioni più efficaci in maniera più efficiente: la società risulta così più incline a recepire il cambiamento se esso è incoraggiato da soggetti diversi, uniti da un interesse e da esperienze comuni.

Gli impatti della Social Strategy Innovation sulla **SCAMBIO**

Creare valore condiviso

Il concetto di valore condiviso si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.

La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale. Il concetto si fonda sulla premessa che sia il progresso economico sia il progresso sociale vanno affrontati facendo ricorso a principi basati sul valore, il quale a sua volta si definisce in termini di benefici

in relazione ai costi. Le imprese tuttavia non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno considerati solamente come aspetti periferici e di attenzione secondaria. Ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

Le organizzazioni sociali e le agenzie pubbliche considerano spesso il successo solo in base ai benefici ottenuti o ai soldi spesi. Viceversa, nel momento in cui i governi e le ONG inizieranno a ragionare maggiormente in termini di valore, il loro interesse per la collaborazione con le imprese crescerà sensibilmente.

Dal rischio individuale all'opportunità sociale

Siamo testimoni di un cambio di paradigma nel contesto economico e sociale odierno che porta le imprese a rivalutare le relazioni con il contesto esterno, cercando soluzioni migliorative per le condizioni di vita e per i business. La scelta egoistica di agire singolarmente e individualmente, senza tenere in considerazione gli impatti e le conseguenze sulla società, comporta rischi e costi dal punto di vista sia economico sia sociale e può condurre a scelte errate, generando instabilità e muovendo verso una deriva e una perdita di valori fondanti e condivisi. Le imprese dovranno recuperare individualmente oppure attraverso un adattamento sistemico delle proprie attività, trovandosi in situazioni di scarso vantaggio competitivo o in difficoltà nel creare e condividere valore.

La comunità e la società permettono questo recupero, riqualificando e risanando i valori guida persi lungo il percorso di sviluppo. Risultano inoltre essere fonte di opportunità per il ripristino e la ripresa della corretta rotta da seguire, creando valore per l'individuo e conseguentemente per la società.

La comunità rende inoltre possibile a soggetti economici che intendono modificare, con la speranza di migliorare, le condizioni di vita in cui vivono in modo tale da riscattare la propria posizione: si origina un circolo virtuoso in cui il soggetto, dopo aver riacquisito i valori e la consapevolezza di poter essere un creatore di valore, lo condivide creando profitto sociale.

Al migliore del mondo al migliore per il mondo

Le imprese, seguendo le logiche tradizionali del mondo capitalistico, dell'accumulazione e della ricerca incessante di economie di scala profittevoli, hanno associato il concetto di ricchezza e di successo con i concetti di valore e aspettative monetarie, escludendo dalle strategie e dalla gestione aziendale le valutazioni sulle diverse externalità prodotte o sulle ripercussioni nel mondo esterno, a livello sociale e ambientale.

Seguendo queste dinamiche prettamente egoistiche, le imprese non comprendono pienamente la relazione e le potenzialità di condivisione che esse hanno con la collettività e il territorio, non cogliendo le opportunità che invece la società e i bisogni collettivi offrono. Un'impresa moderna non può permettersi di non rilevare queste

opportunità, precludendosi occasioni importanti per ottenere vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Occorre dunque non solo una riconsiderazione del soggetto finale destinatario dell'azione delle imprese ma anche delle modalità con le quali queste si offrono al mercato. Occorre riconcepire il meccanismo di scelta dei progetti su cui investire, cercando di non valutare esclusivamente il ritorno economico, ma includendo nel processo decisionale una considerazione sul valore e sui benefici che si potrebbero creare per la società.

Migliorare il contesto e trovare soluzioni ai problemi che affliggono la comunità non è una scelta solamente altruistica bensì profittevole, attrattiva e di ampio sviluppo, "verticale" e "orizzontale".

Dal profitto economico alla responsabilità sociale

Possiamo immaginare in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo una diversa valutazione della responsabilità che un'impresa ha verso gli stakeholder, andando oltre al conseguimento dei semplici utili da distribuire.

È necessario superare e abbandonare il concetto tradizionale di responsabilità sociale d'impresa intesa come "il non danneggiare l'ambiente e/o la comunità con le proprie azioni o processi", e occorre inoltre riuscire a cogliere il significato profondo nascosto dietro la creazione di valore sociale, dissociandolo dal semplice "donare" proprio di ciò che è charity e filantropia. Il nuovo obiettivo deve contemplare l'opportunità di creare valore economico simultaneamente alla creazione di valore sociale trovando una soluzione a bisogni inespresi o mal soddisfatti dal

settore pubblico e dal settore no-profit, ricercando opportunità di mercato non solo ed esclusivamente attraverso innovazioni "disruptive" ma anche tramite Social Innovation di natura incrementale. Le già citate strutture ibride, oltre a conseguire risultati economici positivi dimostrano di avere la capacità di effettuare cambiamenti sociali e ambientali positivi, possono costituire la tipologia di organizzazioni adatta a ritagliare nuove quote di mercato, creando valore condivisibile e vantaggio competitivo strategico. Non solo profitto economico ma anche una chiara responsabilità sociale, creano e permettono uno sviluppo coerente con le nuove esigenze globali, attenuando i confini spesso troppo marcati tra il profit e il no-profit.