

OLTRE LA CSR. Una nuova teoria manageriale che armonizza profitto e beneficio sociale

L'impresa generativa

Nelle aziende virtuose la dimensione economica torna a saldarsi con quella sociale, prevale una cultura artigiana, un forte radicamento territoriale e una gestione umana delle persone. È da lì che bisogna ripartire

di **Andrea Granelli**

L'articolo di Porter e Kramer su come reinventare il capitalismo, pubblicato recentemente su "Harvard Business Review" (v. box), è di svolta e pone il sociale finalmente al centro del pensiero economico. Questo nuovo orientamento al sociale – che si esplicita nell'obiettivo della "creazione di valore condiviso" – è senz'altro un'ottima notizia, ma la sua traduzione in aspetti pratici richiede ancora molti approfondimenti. Ad esempio, come identificare il valore da condividere, come sceglierlo fra i tanti possibili valori e come calcolare la percentuale di condivisione fra i vari attori, i cosiddetti *stakeholder*. Questo problema è tanto più complesso quando si entra nella dimensione dell'innovazione, dove il valore generato può essere misurato solo *ex post* e – a quel punto – ogni meccanismo distributivo genera potenzialmente conflitti. Oltretutto la dimensione sociale include nel concetto di *stakeholder* anche coloro che non necessariamente hanno svolto un ruolo diretto nella creazione del valore, ma potrebbero comunque avere diritto a una parte di quanto generato, perché prodotto usando risorse "pubbliche" che non hanno corrispettivi economici nel bilancio dell'azienda. Questo è un punto delicato che – se mal gestito – può minare la sostenibilità economica dell'impresa e soprattutto la sua "equità sociale".

Servono quindi nuove teorie economiche e nuove pratiche manageriali e credo in questo ambito il nostro paese abbia qualche contributo da dare. Il nostro Patrimonio Culturale – che ci arricchisce e ci connota – è fatto anche di teorie economiche, modelli gestionali, metodi di indagine scientifica. Si tratta solo di (ri)scoprirli e (ri)attualiz-

zarli, soprattutto oggi dove la crisi valoriale che attraversa il pensiero economico pone dei dubbi anche sugli strumenti e i modelli adottati.

Profitto sì, ma non eccessivo

La sintesi fra economia e società suggerisce implicitamente che un'azienda "attenta al sociale" debba puntare non tanto al *not-for-profit* (che non è sostenibile), quanto al "*not (too much) profit*" o – meglio detto – al profit "good enough", per usare una frase mutuata dallo psicoanalista Winnicott (che aveva introdotto il concetto di "madre abbastanza buona", da preferire alla "madre perfetta"). Lo schema che coglie i semi dell'Economia civile e li adatta alle dinamiche della modernità è – a mio avviso – quello di generatività che un gruppo di studiosi di cui faccio parte, riunitosi attorno all'Istituto Sturzo, sta elaborando da diversi mesi. La generatività richiama un concetto elaborato dallo psicoanalista tedesco Erik Erikson che indicava quello stadio dello sviluppo psicosociale dell'uomo che si sviluppa nella pienezza della vita e si esplicita nel (pre)occuparsi di costruire qualcosa per guidare le generazioni future, obbligandolo quindi a guardare oltre se stesso, a lavorare per qualcosa di cui non vedrà i frutti. Erikson pensava naturalmente all'educazione dei figli, mentre noi pensiamo alle aziende virtuose che hanno progetti futuri che guardano oltre le trimestrali, dove la sostenibilità economica non sacrifica l'ambiente o i benefici che spettano agli *stakeholder*. In questo *framework* in via di elaborazione la dimensione economica torna a saldarsi con quella sociale e gli *stakeholder* si avvicinano maggiormente agli *shareholder*.

Il concetto di generatività applicato all'eco-



Andrea Granelli
è presidente di Kanso

Dalla Csr alla creazione di valore condiviso

La riflessione di Michael Porter e Mark Kramer



Su "Harvard Business Review" è stato recentemente pubblicato un importante contributo di Michael Porter e Mark Kramer, che rafforza le considerazioni fatte in un articolo del 2006 sempre sulla stessa rivista (*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*). In sostanza, gli autori affermano che nessun'azienda è un'entità a sé stante: il suo successo è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture

che la circondano. La produttività e l'innovazione vengono influenzate dai cluster e dall'infrastruttura logistica del territorio. Questi cluster hanno bisogno degli asset pubblici della comunità circostante: scuole e università, acqua potabile, lavoratori ecc.. L'azienda necessita di "una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e un ambiente favorevole". I palliativi della *Corporate Social Responsibility* non funzionano: serve un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come un obiettivo centrale e non ancillare. "I programmi di Csr si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine – si legge nell'articolo -. Per contro, la creazione di valore condiviso (Csv) è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale».

nomia si basa su quattro pilastri:

1. missione aziendale costruita sul valore sociale (collettivo e personale) – inteso naturalmente in senso estensivo – dove il profitto è strumento e non scopo;
2. cultura intimamente artigiana, anche se adattata alla contemporaneità e ai nuovi strumenti della progettazione e della produzione;
3. forte radicamento territoriale, che non esclude naturalmente una "pulsione" internazionale;
4. gestione "umana" delle risorse umane, che non disdegna la meritocrazia ma è "comprensiva".

La virtù delle aziende generative

La generatività può essere vista come un *habitus*, una rete profondamente innervata nell'azienda che ne collega i punti essenziali e che – quando presente – permette di riavvicinare e (ri)connettere armoniosamente la sfera economica con quella sociale/valoriale. Dietro il concetto di generatività vi è anche un diverso rapporto con il tempo, che potremmo riassumere nel saper aspettare. La generatività supera i concetti di qualità, sostenibilità e produttività

come attributi per connotare le aziende desiderabili: essi sono strumenti inanimati alla ricerca di un fine, che può anche trasformarli in strumenti distruttivi, come ha efficacemente e drammaticamente dimostrato James Hillman analizzando il ruolo della tecnica e dell'efficienza tedesca nell'Olocausto. L'"idea dell'efficienza non rappresenta di per sé una ragione sufficiente per l'agire umano" afferma Hillman e la crescita fine a se stessa "assume una coloritura cancerosa". Questi strumenti – come in generale ogni strumento – vanno perciò usati in maniera certamente estensiva, ma sempre al servizio di un fine più grande e "giusto": non possono mai "guidare" le aziende. Soprattutto nel caso del "mito dell'efficienza", il rischio è infatti che si trasformi in "causa efficiente" diventando l'unica risposta alla domanda che chiede il perché di un determinato agire.

La generatività, invece, è potenzialmente strumento e fine al tempo stesso: può migliorare e guidare ed è capace di creare cose nuove che trascendono l'azienda stessa. È dunque capace di accendere anche la scintilla della vita (come la sua etimologia suggerisce) e generare novità. E di aziende generative ve ne sono molte in Italia e non solo nel terzo settore. Pensiamo ad esempio ad aziende leader nel loro settore come il gruppo Loccioni (impiantistica industriale), la bergamasca Milestone (apparecchiature a microonde), o la società che Brunello Cucinelli ha realizzato nell'antico borgo di Solomeo (abbigliamento in cachemire). Oggi queste imprese vanno identificate e soprattutto raccontate. Bisogna dedurre dalla loro pratica una nuova teoria manageriale capace di armonizzare profitto e beneficio sociale. Per questo motivo è nato il progetto "Genius Loci, l'archivio della generatività italiana", che vuole censire queste realtà e comprendere come gli elementi di successo più propriamente economici riescano a convivere con una fortissima attenzione al sociale, mai ancillare ma parte del modo di intendere l'impresa. L'obiettivo del progetto è costruire nuovi modelli aziendali che includano anche aspetti meno studiati dai metodi aziendalistici. Per questo motivo non sono coinvolti solo economisti e sociologi, ma anche esperti di nuovi media, antropologi, filosofi, esperti di diritto. ■