

Commento all'articolo di Mark R. Kramer, Michael E. Porter "Creare valore condiviso" (Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio 2011)



Nel numero di gennaio-febbraio 2011 di Harvard Business Review edizione italiana è pubblicato un importante articolo scritto dal guru Michael Porter insieme a Mark Kramer. È certamente un articolo di svolta su cui molto si discuterà e che rafforza e rende più nitide ed esplicite le considerazioni fatte dai due autori in un altro importante articolo del 2006 sempre sulla stessa rivista (*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*).

Il punto di partenza è che nessun'azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture che le circondano; infatti la produttività e l'innovazione vengono fortemente influenzate dai cluster (concentrazioni geografiche d'impresе collegate,

fornitori, terzisti, ...) e dall'infrastruttura logistica di un determinato territorio. Questi cluster hanno bisogno, anzi «sfruttano» gli asset pubblici della comunità circostante, come le scuole, le università, l'acqua potabile, le leggi che tutelano la concorrenza, ...

Ma l'impresa è sempre considerata il motore primo del territorio in cui è insediata, e questo fatto le dà pieno diritto di utilizzare le sue risorse, purché ciò avvenga all'interno di regole e sia fatto con "intelligenza" senza cioè depauperare il territorio stesso; e ciò non per un motivo superiore, ma perché – secondo gli autori – l'azienda «ha bisogno di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e un ambiente favorevole».

Il cinismo della lettura squisitamente economica del ruolo aziendale si rafforza poi con un altro elemento di contesto: la crisi. Sempre nelle parole di Porter e Kramer, «il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più come una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici». Bisogna dunque reagire: «imparare a creare valore condiviso è la migliore opportunità che abbiamo a disposizione per legittimare nuovamente il business».

Mark Esposito in un box di fianco all'articolo, conclude candidamente affermando che «Porter e Kramer ci parlano di un mondo dell'economia in cui non saranno le aziende a risolvere i problemi del mondo, ma questi ultimi a ridare al business la sua dignità di esistere».

Gli autori sostengono inoltre – e non si può che condividere – che i pagliativi un po' ipocriti della *Corporate Social Responsibility (CSR)* non funzionano ma che serve un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come un obiettivo centrale e non ancillare.. Gli autori sono molto diretti su questo punto: «i programmi di *CSR* si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la 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».

Questa sensibilità al sociale che – sempre per usare le parole degli autori – fa venir «meno il confine fra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro. Inoltre supera la dicotomia tradizionale tra la responsabilità delle imprese e quelle del Governo o della società civile» – incomincia a propagarsi naturalmente anche nelle *business school*, dove viene formata la futura classe dirigente e imprenditoriale. Negli ultimi anni alcune di queste scuole hanno messo nei pre-curricula stage in paesi del terzo mondo o presso organizzazioni no-profit. Il motivo è evidente: la futura classe dirigente deve “conoscere la vita”, capire come funziona il mondo, anche quello meno frequentato e più complesso. Questa filosofia riprende e sostanzia una grande intuizione a cui Shakespeare diede corpo – è proprio il caso di dirlo – nello straordinario personaggio di Falstaff, forse il più complesso e umano fra quelli inventati dal grande scrittore. Come noto Falstaff ebbe il compito di formare il futuro e grande monarca Enrico IV e lo fece anche portandolo nelle bettole fra il suo popolo; e fu in questi luoghi che Enrico IV imparò il linguaggio e la cultura dei suoi futuri sudditi.

Questo nuovo orientamento al sociale è quindi una buona notizia – anche se le premesse non sono sempre condivisibili – e questo orientamento richiede un nuovo patto fra tutti gli attori coinvolti. L’aspetto difficile è però – ritengo – 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 (in quanto è stato 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”.

Senza nulla togliere agli stimoli internazionali, è però forse venuto il momento di “liberarci” da una sorta di colonialismo culturale che vede nel mondo anglosassone la fonte esclusiva del pensiero economico. Come è noto ai più, in Italia sono stati inventati molti importanti strumenti economici: la partita doppia, la banca, l’assicurazione, il brevetto, le basi per la moderna burocrazia (il *Liber Augustalis* di Federico II), la teoria delle probabilità soggettiva, ... Durante il periodo dei Medici Firenze era la Silicon Valley dell’Occidente. Il nostro Patrimonio Culturale – che ci arricchisce e ci connota – è dunque fatto anche di teorie economiche, modelli gestionali, metodi di indagine scientifica. Si tratta solo di (ri)scoprirlo e (ri)attualizzarlo, soprattutto oggi dove la crisi valoriale che attraversa il pensiero economico pone dei dubbi anche sugli strumenti e i modelli adottati.

La storia del nostro Paese è inoltre costellata da momenti importanti che l’hanno resa la culla della tradizione civile: l’eredità della cultura greco romana della vita civile e delle virtù; la presenza di abbazie e monasteri in cui si è formata la cultura dell’economia mercantile e della partecipazione; la grande stagione del civile dell’età comunale, prima, e dell’Umanesimo civile, poi; il Settecento (napoletano, veneziano, toscano e milanese), età di grande fioritura del tema del civile, della pubblica felicità e dell’economia. La cifra dell’Economia civile è non aver mai separato (distinto sì) Economia da Società, efficienza da solidarietà, valore “economico” del lavoro dal suo valore/senso “sociale”.

Questa 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 (me compreso) 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**, obbligando 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*.

A mio modo di vedere, la generatività 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".

Può essere vista come un *habitus*, una rete profondamente innervata nell'azienda che ne collega i punti essenziale 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 il tempo – che potremmo riassumere nel saper aspettare – che in qualche modo attualizza il pensiero espresso in uno dei grandi libri sapienziali del pensiero cristiano – l'Ecclesiaste – dove si afferma che "c'è un tempo per ogni cosa". Come notava già Cicerone nel *De Senectute* commentando un verso di Catone – «Pianta alberi destinati a un'altra generazione» – «il contadino, per quanto sia vecchio, a chi gli chiede per chi stia seminando non esita a rispondere: 'Per gli dèi immortali, i quali vollero che io non mi limitassi a ricevere tutto questo dai padri, ma che lo trasmettessi anche ai posteri'».

La generatività connota pertanto la piena maturità di una impresa e – come ogni fase dello sviluppo studiato da Erikson – **emerge dalla gestione positiva di una crisi precedente** (che lo studioso descrive come conflitto bipolare). Può quindi essere vista anche come una sorta di direzione per uscire dalla crisi attuale.

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 di morte – come ha efficacemente e drammaticamente dimostrato James Hillman analizzando il ruolo della tecnica e

dell'efficienza tedesca nell'Olocausto. In un suo libro cita un'intervista dove Franz Stangl – direttore del campo di sterminio di Treblinka – afferma che «il lavoro di uccidere con il gas da 5.000 a 6.000 persone in 24 ore esigeva il massimo di efficienza. Nessun gesto inutile, nessun attrito, niente complicazioni, niente accumulo. Arrivavano e, tempo due ore, erano già morti [...] Questo era il sistema e, dal momento che funzionava, era irreversibile». L'«idea dell'efficienza non rappresenta di per sé una ragione sufficiente per l'agire umano» afferma Hilman 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.

Continuando l'analogia con il pensiero di Erikson, egli riteneva che ogni fase dello sviluppo – e quindi anche la generatività – fosse già presente nell'organismo, in attesa che comparisse il suo critico e decisivo tempo di emersione. Per cui ogni azienda – quando nasce – possiede già un nucleo generativo. Si tratta quindi non tanto di costruirlo ma semplicemente di farlo (ri)emergere, di riprendere quelle motivazioni e quelle energie che spesso hanno convinto l'imprenditore a creare la propria impresa.

Questa riflessione sul termine generatività non è un gioco di parole, ma vuole restituire alle parole i loro significati vivificanti, che “dicano di più”. *Nomen omen* dicevano i latini e la perdita di questa capacità delle parole di andare oltre è uno dei mali della contemporaneità.

Vi sono parole talmente abusate – pensiamo ad esempio a innovazione o a crescita – che sono oramai sciupate e non “dicono più nulla”. Il problema è talmente critico per la nostra epoca – dominata dai mezzi di comunicazione – che il filosofo Galimberti ne ha fatto l'argomento del suo ultimo libro – *I Miti del nostro tempo*. In questo libro afferma che uno dei mali della contemporaneità deriva dall'accettazione acritica di idee-concetti – e cita per esempio “tecnica”, “crescita”, “mercato”, “globalizzazione”, “nuove tecnologie” – che non vengono più messe in discussione e diventano stereotipi, miti.

Per questo anche la cultura economica deve partire da un rinnovamento del suo linguaggio, che sostituisca parole abusate e oramai morte, con parole capaci di vivificare e andare oltre il mero enunciato.

Non basta pertanto farsi carico degli “ultimi” e allargare il mercato al sociale con spirito paternalistico – come suggerisce Porter; si tratta di (ri)costruire la missione ultima dell'impresa, il ruolo sociale dell'imprenditore, i meccanismi di funzionamento e di governo, i sistemi di misura e di incentivazione e soprattutto l'immaginario simbolico legato al “fare impresa”. Per questo motivo è anche necessario un “dolce stil novo” del pensiero economico.

Andrea Granelli, 16 febbraio 2011, <http://www.generativita.it/>