

LE BARRIERE
DELL'ECOSISTEMA

Le aziende sono abituate a concepire la strategia con riferimento alle attività che sono direttamente sotto il loro controllo. Riconoscono l'importanza di un più vasto ecosistema di mercato, ma le ricerche si sono focalizzate sull'ecosistema della competizione o della "co-opetition" tra aziende collegate anziché sui fattori sociali che influenzano i mercati. Eppure tutte le aziende che perseguono il valore condiviso in un mercato

inospitale incontreranno delle barriere nel proprio ecosistema. Gli intermediari del settore pubblico o privato - se esistono - potrebbero non essere in grado di mettere a disposizione l'infrastruttura di base e i servizi primari per gli utilizzatori finali. Politiche pubbliche o regole informali disfunzionali perpetuano spesso le carenze in essere, mentre comportamenti e norme culturali radicati potrebbero impedire l'adozione di nuove soluzioni. Più un'azienda

guarda al di là della propria catena del valore per scoprire le cause dei fallimenti del mercato - situazioni in cui le condizioni socioeconomiche impediscono il successo dei modelli di business convenzionali - meno controllo e meno legittimazione percepita ha, e maggiori sono il costo, la complessità e i tempi del cambiamento. Questi fattori impediscono a molte aziende anche solo di prendere in considerazione l'idea di modificare il contesto esterno.

condiviso è una strategia che richiede expertise sia nella gestione dei problemi sociali sia nella gestione dei problemi di business; i progetti vanno sottoposti alla stessa analisi a cui vengono assoggettati tutti gli altri progetti d'investimento. Se le aziende non valutano accuratamente la convenienza strategica di questi progetti, non potranno giustificare il finanziamento e l'investimento di risorse manageriali, che potrebbero eccedere grandemente quelli richiesti dai normali progetti filantropici o di responsabilità sociale. Ma se le iniziative per la creazione di valore condiviso hanno successo, i ritorni generati dall'evoluzione dell'ecosistema potrebbero fare impallidire quelli generati da investimenti equivalenti che le aziende non esiterebbero a effettuare in R&S o in marketing.

L'impatto collettivo richiede anche una visione di lungo termine e un impegno di risorse che vanno scomutate dalla verifica trimestrale o annuale. Le fluttuazioni intermedie del budget possono minare i progressi continui e il clima di fiducia su cui basano le iniziative a impatto collettivo. Gli ingenti costi del progetto sono condivisi da molti partecipanti, per cui non pesano più di tanto sullo stato patrimoniale di nessuna grande impresa e non dovrebbero influenzare la performance di breve termine su cui gli azionisti misurano rigidamente le aziende. Ma le aziende devono adeguare gli investimenti alla natura e alla tempistica dei cambiamenti perseguiti. Se vogliono dei risultati di lungo termine, per esempio, allora degli appositi stanziamenti (come l'Ecosystem Fund di Danone) potrebbero rappresentare il canale più appropriato per l'investimento.

PROBLEMI SEMPLICI dovrebbero avere soluzioni semplici. Le partnership binarie con altre aziende, agenzie governative od ONG possono superare uno o più ostacoli nell'ecosistema locale. Ma le aziende leader hanno cominciato a rendersi conto che affrontare i complessi problemi che stanno dietro i fallimenti del mercato è spesso l'unico modo per attuare le loro ambiziose strategie per la creazione di valore condiviso. I più grossi ostacoli alla realizzazione di questa promessa di progresso sociale ed economico sono le barriere interne che impediscono alle aziende di agire. Il costo non dovrebbe essere un problema se la logica economica è chiara: in tutti gli esempi citati in questo articolo, l'azienda promotrice ha ottenuto ritorni economici consistenti e ha apportato benefici significativi alla società con investimenti relativamente limitati. Ma i leader aziendali mancano spesso del coraggio e della visione che occorrono per avviare dei progetti di carattere sociale, dialogare apertamente con la società civile, capire la logica economica sottostante e perseguire una strategia di lungo termine in cooperazione con altri soggetti.

Promuovere il cambiamento sociale senza mai perdere di vista il valore per gli azionisti è difficilissimo. Ci vogliono anni per risolvere i problemi e i risultati non si manifestano nei target trimestrali di performance che perseguono tipicamente i manager. Non sempre i Governi e le ONG apprezzano la leadership delle imprese. Eppure queste ultime hanno un ruolo essenziale, perché sono in grado di agire su questioni storicamente impermeabili a qualunque intervento. Senza la loro partecipazione, non soddisferemo le aspettative di crescita degli azionisti né metteremo rimedio ai drammi sociali che travagliano il mondo. ♥



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi

serra in tutta la supply chain e curava la sostenibilità del packaging. Insieme, Gonen e Kaplan possono mettere a disposizione una grandissima esperienza in tutti gli aspetti del riciclaggio e delle catene logistiche di prodotto – dalla raccolta locale agli acquisti per la distribuzione al dettaglio – nelle aziende, negli enti no-profit e nella pubblica amministrazione – il che dà loro la credibilità e la capacità tecnica che occorrono per coinvolgere tutte le parti in causa. Questa esperienza multisettoriale è essenziale per i leader di sistema e permette loro di parlare la lingua e capire le motivazioni di ogni settore.

La scelta della persona da candidare alla leadership di sistema è critica sia per spingere l'azienda ad agire sia per tenere gli altri partner focalizzati sull'agenda comune. Per esempio, Kaplan ha prima aiutato Walmart a capire la relazione tra le sue emissioni e i limiti dei sistemi di riciclaggio dei materiali, e poi ha sensibilizzato gli acquirenti dei suoi prodotti, mettendoli in condizione di “vedere” i risparmi occulti che si potevano ottenere usando materiali riciclati. E ha aiutato McMillon a ottenere l'impegno ufficiale dei presidenti e CEO di altre grandi aziende.

Perché le aziende perdono l'opportunità

Nonostante i ricchi incentivi e la capacità unica di supportare un cambiamento sociale su vasta scala, le aziende non prendono quasi mai l'iniziativa. La nostra ricerca indica che incontrano tre ostacoli principali.

Problemi di legittimazione. La fiducia è una precondizione per una collaborazione di successo. E pur godendo spesso di un notevole rispetto, di solito le aziende ispirano più paura che fiducia. Dopotutto, il loro fine istituzionale è il perseguimento egoistico del profitto. Perciò si potrebbe pensare che non siano legittimate a promuovere il cambiamento sociale.

Le aziende che perseguono il valore condiviso e si impegnano in progetti a impatto collettivo si rendono conto peraltro che la loro profittabilità di lungo termine dipende da una società in buona salute. Si danno l'obiettivo strategico di ottenere dei risultati sociali che siano in linea con le priorità pubbliche, come i Sustainable Development Goals dell'ONU. E come abbiamo detto, non esercitano la leadership in senso convenzionale; i partecipanti decidono collettivamente l'agenda e le azioni da intraprendere.

Opportunisti competitivi. Quando migliora l'ecosistema di mercato, l'azienda migliora quasi sempre

anche le condizioni operative per i suoi concorrenti. Nestlé ha lavorato 40 anni per aumentare la produttività dei produttori di latticini di Moga, in India - un impegno che oltre a rafforzare il suo business ha prodotto anche un gruppo di concorrenti locali in buona salute. Molte aziende sono comprensibilmente restie a farsi carico dei costi quando i concorrenti parteciperanno ai benefici.

Ma nonostante il rischio di foraggiare i concorrenti, le aziende che creano valore condiviso godono spesso di un vantaggio duraturo. Prendete Novo Nordisk, leader mondiale nella produzione d'insulina. Negli anni Ottanta il diabete era praticamente ignorato, e quindi non curato, in Cina, anche se ne soffrivano quasi dieci milioni di persone. Nel 2002 l'azienda ha creato la World Diabetes Foundation e ha lavorato con il Ministero della Salute del governo cinese, l'Accademia cinese delle scienze e altri soggetti per addestrate oltre 200.000 fornitori di assistenza sanitaria ed educare più di due milioni di pazienti. Ha finanziato la ricerca medica e una vasta campagna d'informazione intesa a combattere la riprovazione sociale che si accompagnava alla malattia. Quegli sforzi hanno fatto risparmiare quasi “500.000 anni di aspettativa di vita corretta in base all'invalidità”.

Le azioni di Novo Nordisk hanno migliorato indubbiamente le condizioni operative di qualunque fornitore di insulina sul mercato cinese; ma avviando il cambiamento e sviluppando strette relazioni con i fornitori, con i distributori, con il Governo e con altri partner, l'azienda si è creata un mercato da 1,3 miliardi di dollari e ha acquisito un vantaggio strategico che gli entranti successivi non erano in grado di indebolire. Attualmente ha il 59% del mercato cinese; i suoi principali concorrenti globali, Eli Lilly e Sanofi, hanno, rispettivamente, solo il 15% e il 5%. Analogamente, anche se la partecipazione di Yara al SAGCOT ha migliorato le condizioni per tutti i produttori di fertilizzanti che operano in Tanzania, l'azienda ha visto crescere la sua quota di mercato dal 35% al 52%.

Giustificazione dell'investimento. Quasi tutte le aziende delegano la gestione dei problemi sociali ai reparti che si occupano di attività filantropiche, corporate citizenship e responsabilità sociale d'impresa, perpetuandone così la separazione dalle attività operative e dalla strategia. Esaminano raramente l'evoluzione dell'ecosistema con la rigorosa logica di business che ne rivelerebbe l'importanza per le loro prospettive finanziarie. La creazione di valore

CREARE VALORE
CONDIVISO

Nell'articolo "Creare valore condiviso", pubblicato nel 2011 su HBR, Michael Porter e Mark Kramer affermavano che le aziende possono andare oltre la responsabilità sociale d'impresa e acquisire un vantaggio competitivo includendo considerazioni di carattere sociale e ambientale nelle proprie strategie. Secondo loro, l'assimilazione dei problemi

sociali a opportunità di business è la nuova dimensione più importante della strategia aziendale e il mezzo più efficace per il progresso sociale. Il valore condiviso è il risultato di politiche e pratiche che contribuiscono al vantaggio competitivo rafforzando nel contempo le comunità in cui opera un'azienda. Le imprese possono creare valore condiviso

in tre modi: ridisegnando prodotti e mercati, ridefinendo la produttività della catena del valore e potenziando i cluster locali. Tutti e tre i processi richiedono un ecosistema di mercato sufficientemente robusto. Un approccio incentrato sull'impatto collettivo potrebbe non essere obbligatorio per le prime due attività, ma è sempre necessario a livello di cluster.

gruppi di lavoro e per gli investitori. SAGCOT tiene un forum annuale e riunioni più frequenti dei cluster regionali, mentre il Closed Loop Fund e CocoaAction si riuniscono trimestralmente. Le comunicazioni del fondo attingono spesso all'expertise tecnica delle aziende. Per esempio, poiché gli investimenti permettono la processazione di nuovi flussi di materiale di confezionamento riciclato, le aziende partecipanti cercano di capire come promuovere dei mercati in grado di portare il materiale in supply chain di confezionamento – il che richiede una conoscenza sofisticata delle specifiche di qualità e di quantità e dei vincoli geografici e di trasporto.

Supporto specifico di una "spina dorsale". Uno staff separato, finanziato autonomamente e dedicato all'iniziativa – la "spina dorsale" del progetto – dovrà definire la visione e la strategia, coordinare le attività di supporto, stabilire parametri di misurazione comuni, sensibilizzare l'opinione pubblica, portare avanti le politiche e mobilitare le risorse. Queste attività possono essere gestite da una singola organizzazione o suddivise in base alle competenze. La spina dorsale assicura che tutti i gruppi di lavoro siano sempre allineati e informati. Non può essere costituita dalle imprese, perché non sono dei player neutrali. Esse possono tuttavia, mettere a disposizione i finanziamenti necessari per la sua creazione, il supporto tecnologico per la comunicazione online, e il mentoring o il coaching, introducendo ove necessario il Six Sigma o altri processi di miglioramento continuo.

Pur avendo avviato il corridoio agricolo della Tanzania, Yara ha evitato accuratamente di assumerne la direzione o di intestarsi il progetto. La spina dorsale è un segretariato indipendente – il SAGCOT Center – il cui primo CEO era un ex direttore del Tanzania National Business Council e il cui vice era un direttore associato del World Economic Forum. Anche The Closed Loop era costituito e governato in modo

altrettanto indipendente; i suoi esperti di riciclaggio dei materiali ne conoscono molto bene le tecnologie e le logiche economiche. CocoaAction ha demandato la sua spina dorsale alla World Cocoa Foundation, i cui funzionari sono grandi esperti di sviluppo e politiche dell'agricoltura; le aziende che contribuiscono maggiormente all'iniziativa mantengono la supervisione strategica tramite una presenza nel board della fondazione.

Nel loro insieme, questi cinque elementi – semplici da descrivere, ma incredibilmente difficili da implementare – possono fare sì che le centinaia di organizzazioni che assistono le popolazioni alle prese con un determinato problema lavorino costruttivamente assieme nonostante le profonde divergenze di prospettiva, culturali e ideologiche. Per realizzare quel potenziale, l'impatto collettivo richiede un nuovo tipo di leadership, detta anche *leadership di sistema*. Non c'è mai un solo leader di sistema; vari individui, che rappresentano diversi gruppi di interesse, esercitano insieme la leadership.

I leader di sistema devono prospettare le loro intenzioni e la situazione complessiva in modo da motivare tutti i partecipanti e creare un clima di fiducia reciproca. Anche se rispondono alle rispettive organizzazioni e hanno sempre ben presenti le proprie priorità, devono aiutare gli altri membri della coalizione a capire che il benessere dell'intero sistema va a beneficio di tutti. La leadership di sistema richiede perseveranza e la capacità di ascoltare attentamente e di vedere la realtà con gli occhi di altri stakeholder. Pensate a Ron Gonen e Rob Kaplan, cofondatori del Closed Loop Fund. Gonen dirigeva il programma di riciclaggio del municipio di New York; in precedenza, aveva fondato Recyclebank, un'azienda che ha promosso il riciclaggio dei materiali in più di quattro milioni di famiglie americane. Kaplan coordinava le iniziative di Walmart per ridurre le emissioni di gas



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi

ed educative necessarie per massimizzare l'efficienza delle loro comunità. Una volta riconosciuto l'impegnativo di lavorare sia sulla produttività delle aziende agricole sia sulle lacune delle comunità, la coalizione ha potuto definire dei parametri di successo. Nel maggio 2016 ha pubblicato la sua guida alla misurazione e alla valutazione, che include parametri per calcolare il livello di adozione delle pratiche agricole raccomandate; indicazioni per aumentare la fertilità dei terreni e scegliere le sementi; il numero dei ragazzi e delle ragazze che vanno a scuola; e il numero delle donne impegnate in attività che producono redditi.

Attività che si rinforzano a vicenda. L'impatto collettivo non richiede, naturalmente, che tutti i partecipanti facciano le stesse cose. Invece, i diversi stakeholder si impegnano in attività che si rinforzano a vicenda. Ogni organizzazione si concentra su ciò che sa fare meglio. Le iniziative danno tipicamente vita a più gruppi di lavoro, ognuno dei quali affronta un diverso aspetto del problema.

Tramite le loro catene logistiche e distributive, le aziende sono in grado di coordinare centinaia di organizzazioni altamente specializzate. Possono valutare esattamente i punti di forza e i punti deboli dei partecipanti offrendo nel contempo la propria expertise funzionale.

In SAGCOT, la visione di lungo termine ha determinato la sequenza di investimenti e di attività, a partire dai miglioramenti complessivi delle infrastrutture. Strade più percorribili e un porto più efficiente hanno dovuto precedere gli investimenti in mezzi di trasporto refrigerati e rendimento dei terreni agricoli. Il governo tanzaniano ha revocato il divieto di esportare, ha levato le imposte sulle macchine da irrigazione, ha eliminato la tassa sui raccolti, ha generato nuovi piani per l'uso della terra, e ha speso 211 milioni di dollari per la modernizzazione del porto. Vari

enti benefici hanno finanziato la modernizzazione delle strade e promosso la formazione di cooperative agricole. Yara ha concentrato il suo investimento diretto sull'infrastruttura portuale e sulle reti di grossisti di ortofrutta. Per coordinare l'iniziativa, ha attinto all'esperienza che aveva maturato sui mercati agricoli globali e nel lavoro svolto in Tanzania e in altri Paesi africani insieme alla Hunger Task Force dell'UN Millennium Project e con la Tanzanian Agricultural Partnership.

Per il Closed Loop Fund, sono stati i limiti dei sistemi di riciclaggio delle grandi città americane a determinare i progetti intrapresi. Essi andavano dalla raccolta differenziata supervisionata dalle amministrazioni municipali alla processazione e alla produzione dei materiali da parte di operatori privati. E nel caso di CocoaAction, i governi nazionali approvano e contribuiscono a finanziare interventi specifici; Mars, Nestlé e altri produttori di cioccolato sfruttano decenni di ricerche sulla pianta e sulla sua disseminazione; Cargill, Olam, Barry Callebout, e altri produttori ed esportatori di cacao stanno migliorando la capacità delle cooperative; e l'International Cocoa Initiative, CARE e altre ONG stanno mettendo in piedi sistemi di monitoraggio del lavoro minorile.

Comunicazione costante. Tutti i player devono impegnarsi in una comunicazione frequente e strutturata per creare un clima di fiducia e coordinare i rispettivi obiettivi. Creare un clima di fiducia tra ONG, Governi e aziende in concorrenza tra loro non è facile; ma una comunicazione continuativa e il costante rispetto degli impegni assunti possono vincere anche i sospetti più radicati. La comunicazione crea anche legittimazione, slancio e apprendimento.

Le aziende apportano expertise nello sviluppo di messaggi efficaci per pubblici diversificati e hanno al proprio interno dei team sofisticati di comunicazione. SAGCOT, The Closed Loop Fund e CocoaAction hanno tratto tutti quanti beneficio da eventi di alto profilo organizzati da aziende di primo piano. SAGCOT, che partecipa al World Economic Forum, usa gli incontri di Davos come cassa di risonanza. Walmart ha usato il discorso dai toni minacciosi pronunciato dal suo CEO all'edizione 2014 del Sustainable Product Expo di Betonville, Arkansas, per far partecipare i fornitori al Closed Loop Fund. E CocoaAction ha usato il convegno annuale Chocovision di Barry Callebout per mobilitare i partner ed enfatizzare l'urgenza del cambiamento.

A livello operativo, ogni coalizione pubblica tiene aggiornamenti periodici e programma riunioni per i suoi

NELLE INIZIATIVE A IMPATTO COLLETTIVO, I DIVERSI STAKEHOLDER SI IMPEGNANO IN ATTIVITÀ CHE SI RINFORZANO A VICENDA E OGNUNO SI CONCENTRA SU CIÒ CHE SA FARE MEGLIO.



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi

razione condiviso, delle attività che si rinforzano a vicenda, una comunicazione costante e il supporto specifico di una o più organizzazioni indipendenti che fungono da “spina dorsale”. Esaminiamoli uno per uno.

Agenda comune. I partecipanti devono sviluppare una visione unitaria per il cambiamento e un approccio condiviso alla soluzione. Oltre ad allineare i loro sforzi, questa unità d'intenti definisce l'impegno di ciascuna organizzazione e determina la condivisione dei dati all'interno e all'esterno del gruppo. Com'è facile immaginare, mettere d'accordo tanti stakeholder diversi può essere estremamente difficile e potrebbe richiedere anche più di dodici mesi di intensi negoziati.

Così come non dovrebbero tentare di dirigere o di controllare un progetto a impatto collettivo, le aziende non dovrebbero neppure tentare d'imporre un'agenda. Ma possono suggerirla, usando le proprie relazioni per mettere assieme i partecipanti principali. Il Closed Loop Fund, per esempio, è il prodotto di una lunga campagna di sensibilizzazione – che includeva il coinvolgimento iniziale di 30 aziende dei beni di largo consumo – per allineare i numerosi partner intorno a una percezione comune del problema e della sua soluzione. L'idea di un fondo a impatto sociale che usa il capitale delle aziende partecipanti è nata nel primissimo incontro; ma lo sviluppo del progetto ha richiesto otto mesi di lavoro. Il CEO di Walmart, Doug McMillon, ha avuto un ruolo di primo piano nel lancio del fondo: ha chiesto ai suoi omologhi di grandi aziende, tra cui Procter & Gamble, PepsiCo, Unilever, Johnson & Johnson, Keurig Green Mountain e Coca-Cola, di impegnarsi pubblicamente a sostenerlo. Ci sono voluti altri otto mesi di lavoro giuridico per mettere a punto il modello – una società a responsabilità limitata all'interno della quale un team di gestione dei finanziamenti avrebbe vagliato le domande delle amministrazioni municipali e un comitato indipendente per gli investimenti avrebbe scelto i progetti da supportare. Nell'ottobre 2014, diciotto mesi dopo l'idea iniziale, il fondo ha chiuso la prima tornata di finanziamenti e ha cominciato a chiedere nuove proposte.

Sistema di misurazione condiviso. I partecipanti devono individuare concordemente alcuni indicatori che stabiliscono come verrà misurato e rendicontato il successo. Ciò aiuta a formalizzare l'agenda comune, crea una base per identificare oggettivamente ciò che funziona e non funziona man mano che le singole organizzazioni implementano le proprie at-



tività, e prepara il terreno per dei continui aggiustamenti in corso d'opera.

CocoaAction, una coalizione simile a SAGCOT, mette assieme nove produttori di cioccolato e tutta una serie di partner per aumentare la produttività delle aziende agricole e delle comunità di supporto in Costa d'Avorio e in Ghana. Ci ha messo due anni a definire la sua agenda, i suoi obiettivi e i parametri di misurazione. Il primo passo, come per SAGCOT, era identificare i problemi sistemici di quegli agricoltori che operavano a livello di sussistenza e non erano in grado di investire in innovazioni per aumentare il rendimento delle coltivazioni, o nelle pratiche sanitarie

gio, e da rappresentanti delle amministrazioni municipali. Pur prestando soldi ai Comuni e alle imprese private a tassi d'interesse inferiori a quelli di mercato, il fondo pretende che tutte le proposte dimostrino il potenziale di un ritorno economico sostenibile, in modo che il modello si possa poi estendere ricorrendo ai mercati dei capitali.

Il fondo ha finanziato finora 10 progetti per un totale di 80 milioni di dollari: 20 milioni suoi e 60 milioni messi a disposizione dai coinvestitori. Grazie a uno dei progetti, tutte le famiglie di Memphis, Tennessee – una città che non aveva i cassonetti per la raccolta differenziata - adesso li hanno praticamente sotto casa. Questi 10 progetti dovrebbero ridurre di oltre 800.000 tonnellate all'anno i rifiuti conferiti in discarica e di oltre 250.000 tonnellate all'anno le emissioni di gas serra, creando nel contempo centinaia di posti di lavoro. E i benefici per Walmart sono considerevoli: la maggior disponibilità di materiali riciclati ne rafforza la supply chain e riduce i costi di confezionamento. E come Yara, Walmart non ha mai assunto né la direzione né il controllo del progetto – ma ha fornito il necessario impulso.

Che cos'è l'impatto collettivo?

L'impatto collettivo si basa sull'idea che i problemi sociali derivino da, e persistano per, una complessa combinazione di azioni e di omissioni di operatori di tutti i settori – e perciò si possano risolvere solo attraverso gli sforzi combinati di quegli operatori, dalle imprese alle agenzie pubbliche, agli enti benefici e ai membri delle popolazioni coinvolte. Ma prima bisogna modificare le logiche di funzionamento del sistema. Le iniziative a impatto collettivo hanno generato progressi consistenti su problemi eterogenei come l'istruzione, la condizione dei senzatetto, la giustizia minorile, l'abuso di stupefacenti, l'obesità infantile, la creazione di nuovi posti di lavoro e l'inquinamento.

Prima di impegnarsi in un'iniziativa di questo tipo, ognuno dei partecipanti vedeva tipicamente il problema solo e soltanto dal proprio punto di vista. Mettendo assieme tutti i soggetti coinvolti e assicurando una raccolta rigorosa dei dati e facilitazioni adeguate, le iniziative a impatto collettivo promuovono una comprensione condivisa del problema – il primo passo per risolverlo. Per garantire il successo di un'iniziativa, ciascuna entità dev'essere rappresentata da senior leader in grado di attuare il cambiamento nelle proprie organizzazioni. Si devono includere e responsabilizzare le comunità locali, e qualunque analisi dei

dati o qualunque azione allo studio deve tener conto delle loro opinioni.

Le aziende apportano un patrimonio essenziale per gli sforzi a impatto collettivo. Sanno come definire e raggiungere degli obiettivi entro limiti ben precisi di tempo e di budget. Conoscono il change management e l'arte della negoziazione. E il pragmatismo, il senso di responsabilità e il processo decisionale basato sui dati che caratterizzano le aziende possono superare la burocrazia e i dissensi ideologici che bloccano spesso i Governi e le ONG.

Oltre a questi asset importanti, le aziende la cui crescita e la cui resilienza sono limitate da problemi sociali hanno una validissima ragione per promuovere il cambiamento sociale. Nella logica convenzionale, i Governi e le ONG sono i più forti catalizzatori di progresso sociale, ma in realtà non è sempre vero. I Governi rispondono tipicamente solo agli interessi delle classi dominanti e potrebbero essere paralizzati da divisioni partigiane. Poche ONG hanno le risorse e il peso specifico che occorrono per farsi ascoltare dai Governi e dalle multinazionali, il cui coinvolgimento è imprescindibile. Ma ciò non significa che le aziende debbano tentare di dirigere o di controllare un progetto; significa solo che possono aiutarlo a decollare. Poiché l'impatto collettivo mette in gioco le risorse di molte entità diverse, le imprese non devono accollarsi in esclusiva gli enormi costi della trasformazione sociale. E possono incassare lauti profitti quando dal processo sociale emergono nuove opportunità.

Gli elementi dell'impatto collettivo

Per apportare un cambiamento sociale su vasta scala, un progetto a impatto collettivo deve avere cinque elementi: un'agenda comune, un sistema di misu-

LE AZIENDE CHE PUNTANO
SULL'IMPATTO COLLETTIVO
PROMUOVERANNO
IL PROGRESSO SOCIALE E
SCOPRIRANNO OPPORTUNITÀ
ECONOMICHE CHE SFUGGONO
AI LORO CONCORRENTI.



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi

L'idea in breve

L'IMPERATIVO

La creazione di valore condiviso – il perseguimento del successo finanziario con modalità che producono anche benefici per la società – è diventata sempre più importante per le grandi imprese, perché cercano nuove opportunità

economiche e vogliono riconquistare la fiducia dell'opinione pubblica.

GLI OSTACOLI

Le aziende non operano isolatamente. Sono integrate in un ecosistema all'interno del quale le condizioni sociali potrebbero restringere

i mercati e limitare la produttività. Politiche pubbliche e norme culturali comportano ulteriori limitazioni.

LA SOLUZIONE

Le aziende devono avviare iniziative a "impatto collettivo" che coinvolgano tutti i

membri dell'ecosistema. Occorrono cinque elementi: un programma comune, un sistema di misurazione condiviso, delle attività che si rinforzano a vicenda, una comunicazione costante e il supporto specifico di una o più organizzazioni indipendenti che fanno da "spina dorsale".

dei fertilizzanti alle aziende agricole e il trasporto dei prodotti agricoli al porto; un terzo dei raccolti marciava regolarmente per mancanza di camion refrigerati. Gli agricoltori erano poveri, spesso analfabeti e non abituati a usare i fertilizzanti; per giunta, non avevano accesso al credito. Il divieto governativo di esportare i prodotti agricoli più importanti, finalizzato a garantire i consumi interni, ha avuto la conseguenza involontaria di restringere il mercato e frenare gli investimenti.

Tutto ciò dava luogo a un tipico fallimento del mercato che perpetuava la carestia e la miseria, oltre a frenare la crescita di Yara. Era una vecchia storia: gli agricoltori non erano in grado di influenzare la politica del Governo e diffidavano di qualunque innovazione che venisse a modificare i loro metodi tradizionali. Gli aiuti internazionali alleviavano temporaneamente la fame ma lasciavano intatti i problemi sottostanti. Nessun intervento singolo poteva essere risolutivo; il successo richiedeva che tutti quegli ostacoli interconnessi venissero affrontati insieme. A partire dal mese di ottobre del 2009, Yara si è attivata per riunire 68 organizzazioni, tra cui multinazionali, gruppi della società civile, agenzie di aiuti internazionali e il governo della Tanzania, in una partnership denominata Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT), annunciata ufficialmente nel 2010 al summit World Economic Forum Africa. L'obiettivo era creare un corridoio agricolo pienamente sviluppato da 3,4 miliardi di dollari dall'Oceano Indiano al confine occidentale del Paese, che copre un territorio grande come l'Italia. Questa iniziativa ha comportato, tra l'altro, un investimento in infrastrutture, tra cui il porto, un terminal per i fertilizzanti, strade, collegamenti ferroviari e distribuzione di energia elettrica; la promozione di cooperative agricole meglio gestite; il coinvolgimento di grossisti di prodotti agricoli e fornitori di servizi finanziari; e il finanziamento di strutture di processazione delle derrate e servizi di trasporto. Fonti pubbliche hanno messo a disposizione un terzo dei

finanziamenti; il resto viene dalle imprese private che partecipano all'iniziativa. Concepito in origine come un progetto ventennale, il corridoio agricolo è stato realizzato in soli tre anni e ha già rimpolpato i redditi di centinaia di migliaia di produttori agricoli. Yara ha avuto un ruolo decisivo nell'avvio dell'iniziativa, ma non ne ha mai assunto né la direzione né il controllo. E il suo investimento – 60 milioni di dollari – era relativamente minoritario. Eppure il progetto ha fatto aumentare del 50% le vendite di Yara nella regione e del 42% il suo EBITDA.

I vincoli sociali, naturalmente, non riguardano solo i mercati emergenti. Nel 2012, mentre tentava di eliminare 20 milioni di tonnellate di gas serra dalla supply chain e di ridurre i costi di confezionamento, Walmart ha incontrato un ostacolo inatteso: i suoi fornitori non erano in grado di procurarsi abbastanza plastica riciclata da impiegare nel packaging. Si è scoperto così che il 45% della popolazione degli Stati Uniti viveva in grandi città che portavano ancora i rifiuti in discarica. Anche se il riciclaggio avrebbe comportato nuove entrate e risparmi significativi, quei Comuni a corto di soldi non potevano permettersi l'investimento iniziale necessario per la raccolta differenziata lungo i marciapiedi, per le macchine selezionatrici e per le campagne di sensibilizzazione dei consumatori. Perciò nell'aprile 2013 Walmart ha messo assieme, come aveva fatto Yara, una coalizione multisettoriale di ONG, city manager, riciclatori, grandi aziende del largo consumo (inclusi concorrenti diretti come Unilever e P&G), ed esperti di finanziamenti di Goldman Sachs. Molti dei partecipanti cercavano da anni di lanciare programmi autonomi di riciclaggio; quando si sono incontrati, avevano ormai capito che il problema poteva essere risolto solo gestendo collettivamente la raccolta differenziata.

Dieci aziende hanno finanziato assieme The Closed Loop Fund, la cui finalità è catalizzare investimenti nelle infrastrutture di riciclaggio in tutti gli Stati Uniti. Il fondo è governato da un comitato indipendente, composto da esperti di finanza, ambiente e riciclag-



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi

In passato, le aziende si consideravano raramente agenti di cambiamento sociale. Ma la connessione tra progresso sociale e successo economico è sempre più chiara. Considerate tre esempi: il primo piano su vasta scala per diagnosticare e trattare l'HIV/AIDS in Sudafrica è stato introdotto dalla multinazionale mineraria Anglo American per proteggere i dipendenti e ridurre l'assenteismo. Oggi il colosso energetico italiano Enel, che fattura 76 miliardi di euro, genera il 45% della corrente elettrica attraverso fonti rinnovabili e prive di carbonio, evitando così di immettere nell'atmosfera 92 milioni di tonnellate di CO₂ all'anno.

E nei Paesi in via di sviluppo, MasterCard ha messo la tecnologia del mobile banking a disposizione di oltre 200 milioni di persone che in precedenza non potevano accedere ai servizi finanziari.

Se le aziende potessero stimolare il progresso sociale in tutte le regioni del pianeta, la miseria, l'inquinamento e le malattie si ridurrebbero e i profitti salirebbero. In effetti, negli ultimi anni la *creazione di valore condiviso* – il perseguimento del successo finanziario con modalità che producono anche benefici sociali – è diventata un imperativo per le grandi imprese, per due ragioni. La legittimazione del business è stata messa apertamente in discussione, perché erano in molti a pensare che le aziende prosperassero a spese della comunità. Nello stesso tempo, molti dei problemi che affliggono il mondo, dalla disuguaglianza dei redditi al cambiamento climatico, sono di così vasta portata che le soluzioni richiedono l'expertise e i modelli di business scalabili del settore privato. Anche aziende un tempo note per il loro approccio pragmatico hanno avviato iniziative importanti di condivisione del valore.

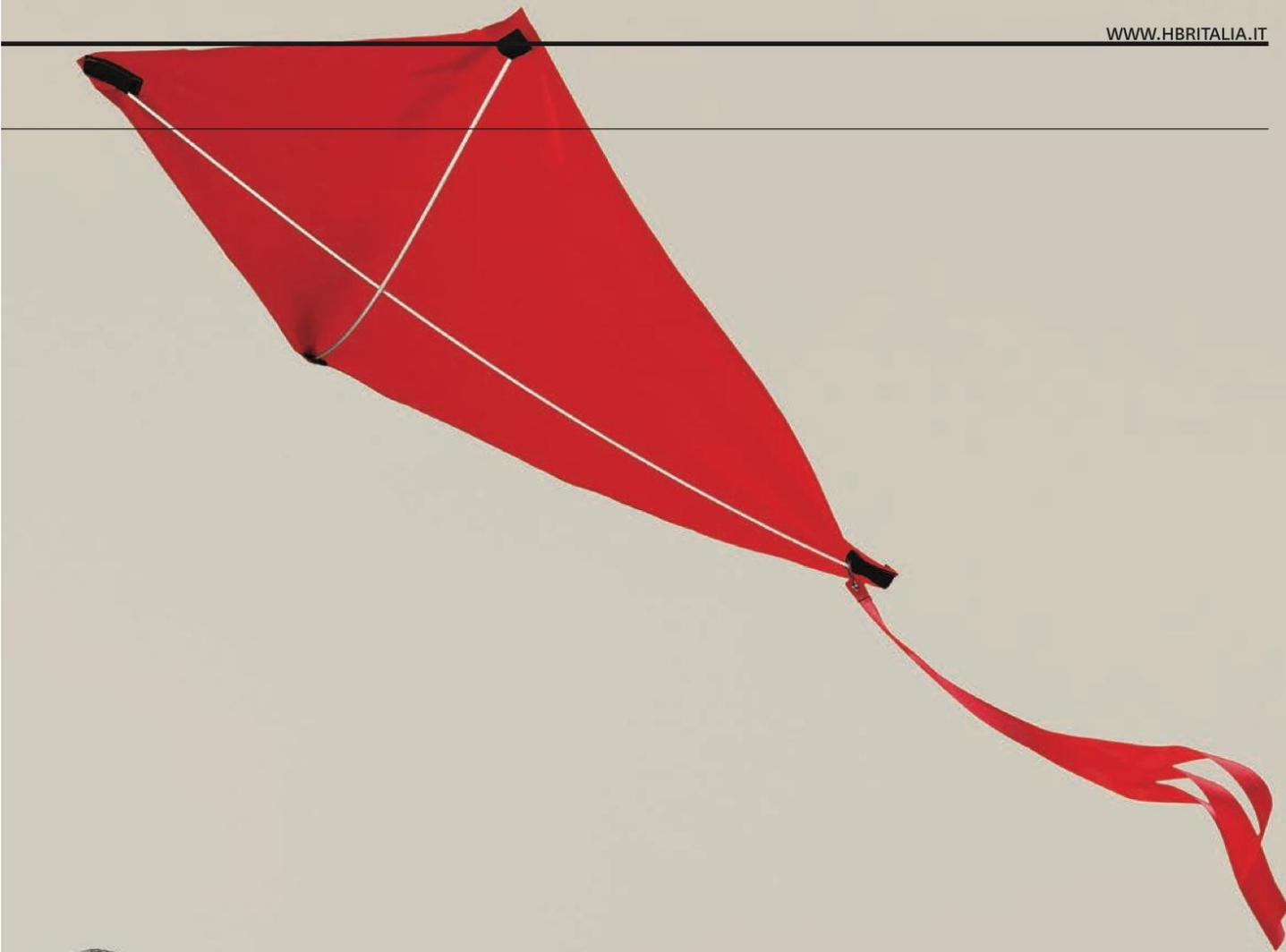
Ma nel perseguire queste strategie, le imprese incontrano inevitabilmente un gran numero di ostacoli. Nessuna opera isolatamente; sono tutte integrate in un ecosistema all'interno del quale le condizioni sociali potrebbero restringerne i mercati e limitare la produttività dei fornitori e dei distributori. Le politiche pubbliche hanno i loro limiti e le norme culturali influenzano anche la domanda.

Queste condizioni sfuggono al controllo di qualunque azienda – o di qualunque singolo attore. Di conseguenza, per portare avanti iniziative di condivisione

del valore, le imprese devono promuovere e sostenere coalizioni multisettoriali – e hanno bisogno di un nuovo paradigma. Governi, aziende e membri delle comunità hanno tutti un ruolo essenziale da giocare, eppure operano più spesso in contrapposizione che in armonia. Un movimento che va sotto il nome di *collective impact* (presentato nel 2011 da John Kamia e Mark Kramer in un articolo pubblicato dalla *Stanford Social Innovation Review*) ha facilitato collaborazioni di successo nel settore sociale, e può guidare i tentativi delle imprese di mettere assieme i vari attori dei propri ecosistemi per catalizzare il cambiamento. Oltre a portare avanti il cambiamento sociale, le aziende che puntano sull'impatto collettivo scoprono anche delle opportunità che i loro concorrenti si lasciano sfuggire. In questo articolo esamineremo i principi dell'impatto collettivo e ne analizzeremo gli elementi principali uno per uno. Ma prima vedremo a grandi linee come due aziende molto diverse – il produttore norvegese Yara e il colosso della distribuzione al dettaglio Walmart – abbiano usato i principi dell'impatto collettivo per migliorare i propri ecosistemi a beneficio di tutti coloro che ne fanno parte.

Ridisegnare l'ecosistema

Yara, leader mondiale nelle vendite di fertilizzanti, incontrava numerosi ostacoli nel tentativo di raggiungere i piccoli agricoltori africani dal suo porto d'ingresso, situato in Tanzania. I fertilizzanti potevano incrementare il rendimento dei terreni in quel Paese tormentato dalla carestia. Ma la corruzione delle autorità portuali ritardava di mesi lo scarico delle merci. Le strade erano inadeguate per il recapito



L'ECOSISTEMA DEL VALORE CONDIVISO

A volte le aziende devono associarsi con i Governi, con le ONG e persino con i concorrenti per acquisire i benefici economici del progresso sociale.

DI MARK R. KRAMER E MARC W. PFITZER

Novembre 2016 Harvard Business Review 71



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi



Mark R. Kramer, cofondatore e managing director della società di consulenza globale FSG, specializzata nel cambiamento sociale ad alto impatto, è senior fellow alla Harvard Kennedy School e visiting lecturer alla Harvard Business School. È coautore, insieme a Michael Porter, dell'articolo "Creare valore condiviso" (HBR, gennaio-febbraio 2011).

Marc W. Pfitzer è managing director di FSG e coautore di "Innovare per offrire valore condiviso" (HBR, settembre 2013). Nina Reichert, Helge Mahne, Flynn Lund e Lolita Castrique di FSG hanno contribuito alla ricerca da cui è scaturito questo articolo. Alcune delle aziende citate sono state clienti di FSG.



Chiudi



Multimedia



Articoli



Pagine



Preferiti



Condividi