

Valore condiviso la *salute* aziendale comincia da qui

Un modello di fare impresa, definito dal 2011, diventato strategico per produrre effetti positivi nelle comunità di lavoro. Come? Legando la competitività imprenditoriale con il benessere umano

MANUELA MIMOSA RAVASIO

“**L**’Italia ha avuto antesignani del concetto di Valore condiviso. Penso alla vecchia Olivetti, alla vecchia Marzotto, approcci che oggi possono apparire paternalistici, ma che inseriti nel contesto degli anni Sessanta erano senza dubbio innovativi». Parole dell’economista **Alessandro Marangoni**, ceo di **Althesys**, società di consulenza referente italiano del Shared Value Institute, perché se la dicitura del Valore condiviso si deve al celebre articolo di Michael Porter e Mark Kramer pubblicato nel 2011 sulla *Harvard Business Review*, legare la competitività di un’azienda al benessere delle comunità di riferimento ha radici più lunghe. E in parte anche italiane. «Quello che è cambiato nel tempo è che questo modello di fare impresa è diventato strategico, mentre il concetto ha assunto il significato concreto della capacità di un’impresa di produrre effetti positivi al di là dei propri confini. Ma è cambiata in modo significativo anche la soddisfazione delle persone all’interno dell’impresa. Le nuove generazioni hanno aspettative molto diverse rispetto a quelle dei loro padri o nonni. Il piacere dell’ambien-

te di lavoro, la qualità del lavoro scelto, la libertà nella gestione del tempo: sono valori centrali che influenzano anche le scelte professionali». Una dimensione strettamente economica legata a doppio filo a una dimensione sociale. Un modello che riguarda in qualche modo tutte le imprese quanto più sono radicate nel tessuto produttivo, hanno politiche proattive di gestione delle risorse umane, di welfare, e partecipano a una rete territoriale di indotto e fornitura. Si tratta allora di quantificare questa scala valoriale, di trovare un modo per misurare il contributo delle aziende alla collettività e al sistema economico.

«In **Althesys** abbiamo sviluppato metodologie e studi ad hoc», continua Marangoni. «Sono applicabili a grandi multinazionali, come a interi settori o progetti specifici e piccole imprese. Abbiamo fatto studi sulla generazione di Valore condiviso per parchi eolici offshore, aziende dell’energia, associazioni, impianti sciistici... I parametri considerati vanno dal gettito fiscale all’occupazione, dal valore aggiunto creato dall’attività al rapporto con le aziende locali, tut-

Una dimensione economica legata

a doppio filo a una dimensione sociale

ti indicatori della capacità di sviluppare nuova imprenditorialità. Ma l’aspetto fondamentale sta nel considerare in questa analisi l’intera filiera di un’attività, l’intera catena del valore, perché ci dà la misura, come nel caso di McDonald’s, di quanto sia radicata al territorio. Solo così si può calcolare l’effetto leva che un’impresa ha sull’intero sistema economico. Nel caso specifico di McDonald’s, per esempio, per ogni euro di fatturato se ne generano tre di Valore condiviso».

E poi c’è l’aspetto culturale, perché dietro alle collaborazioni con le filiere vicine c’è il mantenimento dei patrimoni materiali e immateriali di un territorio. «Quando McDonald’s ha supportato il pomodoro di Pachino Igp, la cipolla rossa di Tropea Calabria Igp o il Consorzio di tutela della pera dell’Emilia-Romagna Igp, ha da una parte sostenuto gli agricoltori locali colpiti da crisi congiunturali, dall’altra ha rafforzato e migliorato la sua offerta. Dietro la generazione di Valore condiviso c’è infatti sempre una logica win-win, ovvero tutte le parti ottengono un beneficio». Una logica che per sua na-

tura promuove sviluppo e innovazione. «Per cominciare ci vogliono competenze e sensibilità nella gestione delle risorse umane in grado di rispondere ai cambiamenti in atto», conclude Marangoni. «Si pensi ad esempio a tutti i profili che devono rispondere alle richieste di sostenibilità ambientale. Ai

cervelli che sono stati impiegati, cito sempre McDonald's, nella progettazione di stoviglie e imballaggi riciclabili nei ristoranti, nel nuovo design delle stesse sale, nella creazione di nuove aree come i parcheggi o le sale gioco. Certo, nel caso della ristorazione si parla di innovazione di prodotto e offer-

ta, ma anche gli investimenti nell'ambito delle rinnovabili che producono impatti positivi fatti dalle aziende dell'energia hanno un contenuto innovativo. Perché un tale approccio permette all'azienda di avere migliori risultati, ma l'azienda ben gestita è anche quella che va nella direzione del Valore condiviso».



👤 L'economista Paolo Marangoni, ceo di Althesys, referente italiano del Shared Value Institute