

6. Fare impresa creando valore condiviso

di Mauro Magatti e Laura Gherardi*

A seguito della crisi economica e dei recenti cambiamenti negli assetti politico-istituzionali globali, si evidenzia l'emersione di nuovi modelli di business, sia nella pubblicistica economico-manageriale nazionale e internazionale sia nel mondo industriale, di cui sono stati monitorati alcuni casi concreti nel contesto italiano.¹ Trasformati in opportunità di business, vincoli imposti dalla crisi possono originare una nuova ondata innovativa in un processo di creazione del valore che fa capo a imprese più *context-sensible*.

Storicamente, l'assunzione delle richieste sociali da parte delle imprese trasforma in nuovi modelli di business la sensibilità culturale che emerge da una crisi sistemica. L'uscita dalle crisi economiche infatti è avvenuta sempre grazie all'emersione di nuovi stili di consumo, nuovi modelli organizzativi e nuove aree di business. La sequenza del rilancio della creazione di valore è la seguente: mutamento delle sensibilità culturali; espressione di richieste sociali nuove o rafforzamento e sistematizzazione di richieste già presenti, ma minoritarie o deboli nella fase di sviluppo precedente; internalizzazione, da parte delle imprese, delle richieste sociali che possono essere rese compatibili con la produzione e creazione di nuovi business e mercati, qualora le coordinate contestuali siano favorevoli; cambiamento nei modelli di business.

Un esempio viene dalla trasformazione dei modelli di business nel periodo post-anni settanta; le rivendicazioni, avanzate sul piano culturale, di individualismo, di autonomia e di espressione di sé sono state incarnate da nuovi dispositivi d'impresa – tra cui il lavoro per obiettivi e la messa a profitto della creatività volta all'innovazione – sfociati nella costruzione di un capitalismo a rete. Appropriandosi delle domande sociali, le imprese hanno rilanciato la produzione superando la rigidità di un mondo industriale centrato su gerarchia e produzione standard, in nome di flessibilità e innovazione.

Le richieste sociali oggi emergenti – che poggiano, in parte, sugli effetti collaterali dell'individualismo correlato al modello descritto – si centrano sui temi dell'ambiente e del sociale. Per le imprese, fare propri i valori in nome dei quali la produzione è criticata – e le critiche a cui deve rispondere oggi la produzione economica poggiano sui limiti qualitativi dello sviluppo, sugli squilibri che esso crea e sugli effetti collaterali della crescita – significa valorizzare le risorse sociali, umane e ambientali.

Nella fase storica attuale, la relazione tra crescita economica e benessere è rimessa in

* Mauro Magatti – Preside della Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano; Laura Gherardi – Assegnista di ricerca presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano.

1. Questi casi sono stati analizzati nell'ambito della ricerca, commissionata dalla Camera di Commercio di Milano al Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano e coordinata dal professor Mauro Magatti, dal titolo "Verso nuovi modelli di business?".

questione innanzitutto attraverso la condanna, anche da parte delle fucine internazionali di formazione dei manager e delle *élite* governative,² del modello americano di impresa che va sotto il nome di «capitalismo manageriale azionario»,³ che in Italia ha preso piede integralmente solo in pochissimi casi. Tale modello muove dall'idea che il fine unico dell'impresa sia generare profitto nel breve periodo per i soli *shareholder*: si tratta, dunque, di un modello che, considerando la generazione di valore solo in termini finanziari, esclude il contesto in cui opera l'impresa. Al contrario, è valorizzando le risorse di contesto che l'impresa può trovare oggi profitto, oltre che legittimazione, perché contribuisce direttamente al «benessere» di coloro su cui la sua azione impatta direttamente o indirettamente, ovvero degli *stakeholder* vicini o lontani nello spazio e nel tempo.

Il principio di valorizzazione delle risorse riassume un'attenzione al valore extrafinanziario e un cambiamento nella prospettiva temporale, ora spostata sul lungo periodo. Infatti, alla condanna dello sfruttamento intensivo delle risorse caratteristico del capitalismo degli *shareholder*, viene oggi opposto un modello di sviluppo sostenibile che trae profitto dalla rigenerazione delle risorse umane, sociali e ambientali.

La crescita economica in mercati e società maturi, in cui anche lo scalino più alto della piramide teorizzata da Maslow⁴ è dato per acquisito, significa soddisfare le esigenze che stanno su uno scalino ulteriore, emerso con lo sviluppo nella fase precedente, che potremmo chiamare «esigenze di autorealizzazione contestuale».

I segnali del fatto che stiamo entrando in questa nuova fase della relazione tra crescita economica e trasformazioni sociali sono di diversi ordini.

In primo luogo, sullo sfondo politico-istituzionale del cambiamento, la crescente pressione della regolamentazione in materia ambientale e sociale è indizio di un'attuale congiuntura politico-istituzionale favorevole a reggere un modello di sviluppo di attività economiche più *context-sensitive*. La regolamentazione è, infatti, legata allo scenario politico-sociale globale: la recessione economica, la presidenza Obama, le tensioni politiche internazionali, la questione ambientale, il dinamismo teorico all'interno di diverse discipline sono tutti indicatori di una fase di cambiamento che investe i modelli imprenditoriali e di business. In questo modo, si vanno delineando i termini di un nuovo compromesso civico-economico in grado di combinare le pressioni che la crisi porta con sé con la crescente integrazione dell'impresa nell'ambiente circostante.

I temi del dibattito sul futuro dell'economia sono un secondo segnale; dibattito che si svolge, oggi, su scene economiche e politiche di primo piano. Basti citare il Forum di Davos del 2010, dall'eloquente tema «Being responsible for the future»,⁵ riguardo alla povertà del criterio del solo profitto; a fronte di quanto recita uno dei punti della Global Agenda 2010: «new metrics are needed that integrate social goals and values». ⁶ Ugualmente, il simposio «New World, New Capitalism»⁷ (Parigi 2010), in cui politici, economisti e accademici hanno rimesso in discussione il PIL come indicatore unico della crescita economica di un paese, emblematica l'attenzione per la «metrizzazione degli asset non economici».

2. Vedi, tra altri: *The future of business schools Q&A*, in «Financial Times», 5 giugno 2009 (www.ft.com).

3. Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.

4. Lo psicologo statunitense Abraham Maslow elaborò una scala dei bisogni, conosciuta come la «piramide di Maslow», suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari ai più complessi: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza, di stima e di autorealizzazione.

5. <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2010>.

6. «Sono necessarie nuove metrizzazioni che integrino obiettivi e «valori sociali»». Per approfondire si veda <http://www.weforum.org>.

7. <http://www.colloquenouveaumonde.fr/home>. In questo, sono state seguite le indicazioni dell'Unione Europea che, già da qualche anno e sotto il vessillo dello sviluppo sostenibile (vedi in particolare: <http://pr.euractiv.com/releases/sustainable%20development>), invita alla metrizzazione delle performance ambientali e sociali da affiancare al PIL dei diversi paesi. Nel discorso del nuovo spirito del capitalismo, infatti, il PIL è considerato espressione di un sistema economico autoreferenziale, poiché esso non include indicatori sulla qualità della vita, sulla qualità dei prodotti, sulla loro durata e compatibilità ambientale, sulla soddisfazione del consumatore, ma anche sulla capacità di produrre reddito per il futuro, sulla partecipazione del valore con gli *stakeholder* e sull'investimento nello sviluppo dei *commons* (Fabris G., *La società post-crescita*, Egea, Milano 2010).

Proprio il recente fiorire di pubblicazioni⁸ riguardanti la misurazione degli asset non economici, a cui porta un ampliamento della nozione di valore a criteri contestuali, è un terzo segnale. Le proposte e gli sforzi per rendere computabili, dunque misurabili e spendibili, asset che non sono inizialmente monetari,⁹ ovvero che solo in un secondo momento possono trasformarsi in profitto, traducono una nozione di “scambio” con la società che implica un carico diretto di maggiori output per le imprese. Certo, il ruolo della regolamentazione al sostegno del cambiamento appare tanto più fondamentale in una fase in cui, in mancanza di incentivi, l’innovazione potrebbe risultare sostenibile su un piano o su una dimensione del valore di contesto, ma non su un altro (è, per esempio, il caso dell’edilizia verde).¹⁰

Favorevoli allo sviluppo di un modello economico più *context-sensible* sono, poi, le richieste di un consumatore-cittadino che, come rilevato dalle ricerche più recenti – tra cui Climi Sociali e di Consumo portata avanti in Italia da GfK Eurisko –,¹¹ vuole un’impresa che compia una sintesi fra la dimensione privata e pubblica del consumo.¹² Da qui, le richieste sociali indicano l’esistenza di uno scalino ulteriore nella scala di Maslow, in cui il bisogno di autorealizzazione delle persone si intreccia con la valorizzazione del contesto in cui esse vivono. Contesto che, in epoca di globalizzazione, è inteso, in senso ampio, in relazione alla finitudine del globo. Per quanto il business del verde, del sociale e delle competenze costituisca un’evoluzione del modello di sviluppo e per quanto possano essere in via di sperimentazione, in alcune imprese, innovazioni volte a una valorizzazione delle risorse che non ne sacrificano alcune a scapito di altre, occorre segnalare che l’assunzione delle istanze sociali dei cittadini-consumatori da parte di un’impresa-civica, se distorta, può diventare il cavallo di Troia per la colonizzazione del mondo civico da parte di quello industriale.¹³

Un altro segnale che sostiene la direzione indicata è costituito dai dati – e dalla loro diffusione capillare – riguardanti l’appropriazione, da parte delle imprese, del valore di contesto. In questa sede basti riportare che, per ciò che concerne la valorizzazione dell’ambiente, a seguito del vertice di Copenaghen, gli indici della borsa di Londra legati al *green business* – dal Ftse4Good Index Series al Ftse Environmental Opportunities Index – hanno raggiunto una capitalizzazione complessiva di 23 miliardi di euro (cifra destinata a salire)¹⁴ e che il New Energy Finance stima che gli investimenti globali nel settore dovranno triplicare la quota del 2008 per adattarsi a una stabilizzazione del livello di

8. Tra i testi che propongono indici che traccino l’impatto sul business del valore di contesto, tramite misurazioni diverse da quelle già sviluppate (quali, per esempio, ISR e SROI), rimandiamo a Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.-P., *Vers de nouveaux systèmes de mesure: performances économiques et progrès social*, Odile Jacob, Parigi 2009.

9. La monetizzazione di asset non economici costituisce una difficoltà importante per la diffusione del modello di business *context-sensible*. Nel caso dell’inquinamento ambientale, la monetizzazione è stata facilitata, almeno in parte, dai permessi di emissione dei gas serra correlati alla possibilità di compravendita di quote di inquinamento tra paesi.

10. Sui costi aggiuntivi nella progettazione ecosostenibile, vedi, per esempio, la posizione dell’architetto Gianluca Vanin in Sarcina G., *Il nuovo mercato della casa ecologica*, in “Corriere della Sera”, 3 gennaio 2010.

11. Bosio A. C., Lozza E., Novello D., *Che fiducia dare alla fiducia? Aggiornamenti sul sentiment dei consumatori e delle imprese in Italia*, paper di aggiornamento 2010 (elaborazione dei dati dell’indagine continuativa quantitativa Climi Sociali e di Consumo di GfK Eurisko, iniziata nel novembre 2001 e quest’anno all’undicesima edizione).

12. «Accanto a costruzioni di senso sul consumo ancorate all’esperienza privata, si va progressivamente affermando il bisogno di altre costruzioni, in parallelo, espressione di un’elaborazione di tipo pubblico; ormai, quasi tutte le “offerte” di consumo (alimentazione, energia, salute, formazione, tempo libero, mobilità) interrogano “la domanda” sul piano individuale-soggettivo (nella prospettiva tipica del consumatore) e contemporaneamente sul piano collettivo-sociale (nella prospettiva tipica del cittadino)» (Bosio A.C., Lozza E., Novello D., *op. cit.*). A questo proposito, un’attenzione particolare è prestata a quei beni il cui accesso per il singolo è vincolato all’aggregazione in un collettivo di consumatori, che richiama la teorizzazione di Elinor Ostrom sulla possibile ricomposizione tra benefici individuali nel breve periodo e interessi collettivi sul lungo periodo.

13. Alcune versioni estreme della teoria delle imprese come possibili governi della cittadinanza, infatti, si concentrano non su come esse possano supportare gli attori pubblici, ma come possano sostituirli nell’amministrare fondamentali diritti e servizi, dalla tutela dei diritti umani e dell’ambiente all’erogazione di servizi fondamentali di welfare e protezione sociale. Ciò in un momento, come quello attuale, in cui si esacerbano, per le imprese, quelle richieste da parte della società civile che hanno attinto forza dall’attuale congiuntura di crisi che vanno nella direzione di un’attenzione forte per le dimensioni sociali, umane e ambientali.

14. Comelli E., *L’ecologia vale 23 miliardi sul listino inglese*, in “Corriere della Sera – Corriere economia”, 7 dicembre 2009.

CO₂ e a una sua diminuzione post 2020. Ciò si aggiunge alla crescita dei business già collaudati della *green economy* (solo in parte frutto dell'estensione della *bioeconomy* a settori diversi dal cibo),¹⁵ all'elaborazione e applicazione di nuovi indici da parte di colossi come Nike e Walmart e alla domanda sul mercato del lavoro di nuove figure professionali legate all'economia sostenibile.¹⁶ Per ciò che concerne la valorizzazione del sociale, nell'area UE gli investimenti socialmente responsabili, intesi come declinazione finanziaria dello sviluppo sostenibile, si sono impennati nel dopo-crisi¹⁷ e in Italia l'occupazione nel *low profit* ha quasi duplicato i propri attivi tra il 2003 e il 2009,¹⁸ così come il Cause Related Marketing, in controtendenza rispetto alla generale contrazione del mercato pubblicitario.¹⁹ Il mercato del lavoro lega, infatti, ambiente e sociale: si parla di "doppio dividendo", sociale e ambientale, e si guarda agli incentivi della regolamentazione per realizzare politiche ambientali socialmente *equitables*.²⁰

La letteratura economica e manageriale internazionale, sede in cui vengono sistematizzate idee nascenti ed esperienze che indicano la direzione del cambiamento e influenzano le pratiche imprenditoriali e la cultura sottesa al modello di sviluppo, propone una concezione di impresa valorizzatrice delle risorse umane, sociali e ambientali. La letteratura analizzata²¹ costituisce un ulteriore segnale della trasformazione in corso perché indica l'appropriazione, da parte delle imprese, del valore di contesto come una tra le possibilità di rilancio del capitalismo e di uscita dalla crisi. Non si tratta di una maggiore enfasi sulla vecchia nozione di responsabilità sociale dell'impresa, ma dell'apertura di nuovi mercati. Infatti, la nozione di sostenibilità non viene semplicemente ampliata nel senso dell'acquisizione, rispetto alla celeberrima definizione di sostenibilità proposta nel rapporto Brundtland (ONU Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, 1987),²² di accezioni più complete dello sviluppo sostenibile, ma essa è oggi riconcettualizzata come vantaggio competitivo che deve entrare nella strategia dell'impresa e come un nuovo business.

La sostenibilità è motore di innovazione. A questo proposito, Porter e Kramer definiscono l'opportunità di generare valore economico attraverso la creazione di valore sociale come via in grado di trasformare il capitalismo e divenire «una delle forze più potenti che guiderà la crescita nell'economia mondiale».²³

15. Per esempio, la moda in cui il riuso diventa il mantra dell'eco-lusso o lusso sostenibile (Colombo L., *La nobiltà dello scarto: il riuso diventa arte*, in "la Repubblica", 16 febbraio 2009), la bio-cosmesi il cui business vale in Europa 613 milioni, secondo le stime Icea (Ch. B., *Cosmetica, abbigliamento, edilizia: le nuove frontiere del naturale*, in "la Repubblica", 23 febbraio 2009) e l'*hi-tech* (Sottocorona C., *Energia: l'hi-tech si fa sempre più verde*, in "Corriere della Sera – Corriere Economia", 18 gennaio 2010). «Quanto vale il mercato verde? Non è calcolabile nel dettaglio. I business sono dispersi in segmenti diversissimi. Ma una stima sommaria si può azzardare: siamo nell'ordine di un fatturato sui 10 miliardi di euro» (Giliberto J., *Verde è speranza con la green economy*, in "Il Sole 24 Ore", 27 ottobre 2009).

16. Per esempio, energy manager d'impresa che ottimizzano e razionalizzano i consumi. La campagna di iscrizioni agli eco-master registra il tutto esaurito nelle università italiane (Basilico E., *Il master si fa sempre più verde*, in "Corriere della Sera – Mondo", 6 novembre 2009), con promessa di placement del 90%.

17. Secondo le stime Novethic 2009 ed Eurosif dal 2007 l'aumento è di circa il 102% in due anni.

18. Riboni E., *Coniugare solidarietà e utili: il low profit cerca managers*, in "Corriere della Sera", 11 dicembre 2009.

19. Riboni E., *Professioni. Il sociale si fa business*, in "Corriere della Sera", 9 marzo 2007.

20. Si segnala qui il problema del possibile effetto negativo sull'impiego della regolamentazione ambientale, che può essere compensato dalla creazione di nuovi impieghi "ambientali" all'interno e all'esterno delle imprese, in linea con le riflessioni portate avanti dalla commissione Europea che, già nel rapporto dell'Ocde 2004, "Environment and employment: an assessment", aveva sondato l'impatto proiettivo della regolamentazione ambientale sull'impiego (complessivamente positivo) e commissiona, a oggi, studi sul legame tra deprivazione sociale e bassa qualità ambientale dei luoghi.

21. Per comprendere la direzione del cambiamento, l'équipe di ricerca del Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano ha monitorato la letteratura economica e manageriale internazionale selezionando oltre 50 testi, che comprendono articoli apparsi su giornali economici in versione on-line ("Il Sole 24 ore", "Wall Street Journal", "Times", "Les Echos"), periodici economici destinati a operatori di diversi settori e livelli ("Harvard Business Review", "The Economist", "L'impresa", "Revue Française de Gestion") e capitoli di libri in italiano, inglese o francese editi tra il 30 giugno 2008 e il 1 luglio 2010. I testi sono stati analizzati con l'ausilio del software per la ricerca qualitativa Envivo allo scopo di mostrarne le ricorrenze nei discorsi e fornire un quadro generale del pensiero recentemente prodotto sul tema delle innovazioni sostenibili. I testi sono stati selezionati secondo i criteri di completezza, introduzione di innovazioni di prodotto e/o di processo e di esempi di tali innovazioni.

22. In esso il concetto di sostenibilità indica uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

23. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 2011.

Gli esempi italiani

Se nell'alveo dei paesi occidentali avanzati esistono proposte di nuovi modelli di business, dunque di innovazioni di processo e di prodotto, per il rilancio della generazione di valore da parte delle imprese, tali modelli sono già in larga misura incarnati da alcune imprese che operano nel nostro paese. In Italia esistono realtà imprenditoriali che, tramite innovazione, fanno profitto sulla valorizzazione delle risorse contestuali nelle diverse dimensioni in cui queste ultime si declinano, a partire da quelle umane, ambientali e sociali. La nostra ricerca ne ha analizzato dieci casi-studio: Marcopolo Environmental Group, Habitech, Foppapedretti, Welfare Italia Servizi, Innogest, TheBlogTV, Vita, Engineering, Loccioni, Ferrero.²⁴ Mostrare l'esistenza di imprese, sul territorio nazionale, che fanno profitti sul valore di contesto, non significa suggerire che tale modello costituisca la logica prevalente dell'organizzazione economica contemporanea, quanto piuttosto che la strada del fare business curando elementi relazionali e ambientali di contesto è percorribile. Essa implica innovazioni di processo, di prodotto e/o di gestione. L'eterogeneità che contraddistingue i casi analizzati, dati i limiti di generalizzazione caratteristici degli studi qualitativi di caso, sembra aumentare il grado di rappresentatività relativa rispetto a tendenze in corso nel nostro paese. La nozione di valore di contesto appare, infatti, intercettare una sensibilità diffusa quanto radicata sul territorio nazionale che non ha trovato una sintesi, in particolare da parte delle PMI, *in primis* per la carenza di luoghi fisici e virtuali di elaborazione e di espressione.

La molteplicità che caratterizza i casi presi in esame è dettata innanzitutto dalla varietà delle imprese rispetto alle loro dimensioni – riconducibili ai parametri convenzionali della piccola, media e grande impresa – alle aree geografiche in cui operano – diverse zone dell'Italia centro-settentrionale – e ai settori. Proprio la diversità dei settori in cui operano le imprese selezionate testa la compatibilità del principio di valorizzazione delle risorse in business che spaziano dal finanziario (Innogest) al sanitario (Welfare Italia Servizi), dalla comunicazione (TheBlogTV) all'energia pulita (MEG), dall'ingegneria informatica (Engineering) all'alimentazione (Ferrero). Essendo il valore di contesto pluridimensionale, poiché si declina in almeno due dimensioni principali, ovvero il piano umano-sociale e quello ambientale, un ulteriore criterio di differenziazione delle imprese rientranti nel campione è il piano prevalentemente valorizzato: già in fase di selezione sono state scelte alcune imprese con spiccata vocazione alla sostenibilità umana e sociale, altre con vocazione ambientale e altre forti in entrambi gli ambiti.

Sul versante della valorizzazione dell'ambito umano e sociale si distinguono in particolare: Welfare Italia Servizi, impresa attenta alle risorse sociali e di *networking* nell'ambito della cura alla persona, la cui cittadinanza d'impresa ha vocazione dichiaratamente politica di diventare la prima *public company* italiana; Innogest, uno dei pochissimi fondi italiani *Seed and Early Stage*, ovvero che assume il rischio di far decollare le idee finanziando startup innovative, a cui fornisce, in particolare, anche supporto di management e rete relazionale; TheBlogTV, che introduce sul web un modello innovativo per l'*empowerment* dei contenuti degli utenti e composta, per oltre il 90%, da giovani under 35; Vita, società per azioni che non distribuisce dividendi perché si basa sui valori sociali, la quale offre consulenza su questi temi e che è stata quotata in Borsa. Sul piano della valorizzazione dell'ambiente, i casi eccellenti che si è scelto di approfondire sono Marcopolo Environmental Group, che trasforma gli scarti in risorse, creando energia dalle deiezioni animali, e Habitech, distretto di imprese trentine volto alla sostenibilità ambientale in ambito tecnologico, che offre identità alle imprese di cui è composto tramite un'aggregazione che dà a queste ultime relazioni e specializzazione. Tra i casi selezionati, quelli che combinano nel modo più evidente le diverse dimensioni della valorizzazione sono: Engineering, che coniuga a un'attenzione per il personale, per l'ambiente e per il sociale, una dimensione che potremmo chiamare "civico-politica"; Loccioni, che valorizza le risorse umane, anche quando

24. Per la metodologia rimandiamo ancora una volta al report di ricerca "Verso nuovi modelli di business?".

escono dall'impresa, il territorio e l'ambiente e che affianca a ricerca e innovazione una sezione ricerca e sviluppo i cui progetti sono di lungo periodo; Ferrero, contemporaneamente attenta alle persone, in particolare al wellness dei dipendenti, al territorio e all'ambiente, in favore del quale l'azienda, tra altre iniziative, opta per il rifornimento di energia rinnovabile; Foppapedretti, un'impresa orientata al cliente le cui innovazioni sono volte a proporre soluzioni di qualità rispettose dell'ambiente, quand'anche sia molto oneroso, e che sulla qualità educa il cliente. A ciò si aggiungono le ampie differenze nello stadio del ciclo di vita dell'organizzazione al momento dell'analisi, nel modello di management e nell'assetto societario – che include, per esempio, tipologie dissimili come l'azienda a proprietà e indirizzo familiari e la società costituita o cresciuta attraverso una partecipazione azionaria e spesso strategico-gestionale di natura più diffusa – così come nel grado di esposizione diretta agli impatti dell'attuale congiuntura di crisi economico-finanziaria.

Imprese così diverse hanno in comune il fatto di includere nel proprio *core business* la valorizzazione del contesto, che ridefinisce i temi della qualità ambientale (dal coinvolgimento delle imprese negli ecosistemi in cui operano alla produzione ecosostenibile di beni eco-compatibili), della qualità sociale (dalla nuova attenzione per il territorio, inteso come insieme di funzioni e di tradizioni, di relazioni e di connessioni all'enfasi sulla qualità della vita, che è sempre più un fatto relazionale) e della qualità umana (dalla valorizzazione del personale all'*empowerment* del consumatore-persona). I casi emblematicizzano l'individuazione e la gestione delle nuove fonti di pressione degli *stakeholder*, l'adozione delle tattiche necessarie per gestire l'integrazione nel *core business* dell'impresa di quegli aspetti sociali-politici-culturali che possono essere resi compatibili con le esigenze della produzione, lo spostamento dell'enfasi dai rischi alle opportunità tramite una valorizzazione delle risorse che diventa profitto. Le imprese analizzate, dunque, confermano la riconcettualizzazione del valore della sostenibilità, definita dall'analisi della letteratura, come vantaggio competitivo e business per le imprese. La sostenibilità, che appare come obiettivo, elemento differenziante e occasione di business, è realizzata spesso attraverso operazioni quali la riprogettazione di prodotti, la reingegnerizzazione dei processi e il ripensamento del mercato. Lo sviluppo di asset immateriali è principalmente concepito come investimento e volano della prestazione di mercato piuttosto che come voce di costo, con un sensibile scostamento da una cultura gestionale finanziaria orientata a ritenere "spreco" processi non monetizzabili o non oggettivamente produttivi nel breve periodo.

Il brand delle imprese menzionate dà valenza espressiva a istanze etico-identitarie e contestual-ecologiche, permettendo di uscire dalla competizione primariamente di prezzo. Tali imprese incarnano alcuni tratti dell'idea di "valore aggiunto complessivo" declinata nel modello dell'"impresa del benessere" di Ricotti²⁵ e, più fedelmente, la nozione di "impresa integrale",²⁶ poiché i percorsi di gran parte delle imprese esaminate dimostrano l'attuale inadeguatezza della tradizionale distinzione tra un'organizzazione e il suo ambiente. L'immagine che essi ci rimandano è che i confini dell'organizzazione – o, quanto meno, di un'impresa impegnata nell'innovazione sostenibile – siano permeabili, mobili, non definiti secondo parametri dati.²⁷

25. Ricotti P, *Sostenibilità e green economy. Quarto settore*, Franco Angeli, Milano 2010.

26. Butera F, *L'"impresa integrale": teoria e metodi. L'integrazione fra gestione economica e responsabilità sociale nelle "imprese costruite per durare": un percorso governabile*, in "Sviluppo&Organizzazione", ottobre-dicembre 2009.

27. Per citare un esempio tra i molteplici emersi nel corso della ricerca, menzioniamo il modello di impresa aperta emblemizzato da Loccioni, la cui missione di integrare idee, persone e tecnologie a beneficio dell'innovazione d'impresa comporta logiche di *networking* assolutamente peculiari. Lo si può notare nella rete Nexus, promossa per sviluppare cultura d'impresa tra imprenditori piccoli e grandi ed "esperti" di altri mondi (l'università, lo sport, la comunicazione); nella gestione, in collaborazione con Enel e Whirlpool, del progetto Leaf Community, con il suo stile di vita associata ispirato all'uso di fonti energetiche rinnovabili; nella prassi – caso originale di reinvenzione continua dei confini dell'impresa – di supportare l'avvio di attività autonome da parte dei propri collaboratori e mediane il successivo inserimento nei propri circuiti di business, a vantaggio sia dell'azienda sia dello *spin-off*. Si menziona, inoltre, il progetto Land of Values, con il coinvolgimento regolare di strutture ricettive e di ristorazione rappresentative del patrimonio enogastronomico marchigiano nelle operazioni aziendali di "cura" dei clienti e visitatori dell'impresa. In questo caso, la produzione di mutui vantaggi dalla collaborazione con i soggetti della comunità circostante (innalzamento della reputazione dell'impresa, incremento del giro d'affari e attrazione di nuovi clienti per i partner) fa leva direttamente sulla valorizzazione di culture, professionalità e beni locali.

Tra i legami di contesto sviluppati dalle imprese studiate spiccano, infine, i pervasivi processi di interdipendenza con la dimensione territoriale. Si conferma qui una caratteristica peculiare, storica e già molto nota sia del modello imprenditoriale italiano sia, più in generale, dei processi di sviluppo del tessuto socio-economico del nostro paese: il radicamento delle imprese nel territorio. A diversi gradi, il senso di appartenenza a una distintiva comunità si rispecchia nella cultura e, sovente, nelle pratiche e scelte di business di queste organizzazioni.

Nondimeno, il ruolo di tali legami di contesto è riconoscibile nell'insieme del campione e trasversalmente alle categorie dimensionali e di settore che lo compongono.

Il complesso di queste indicazioni dà quindi spessore alla riflessione sulla presenza, nella gamma di valori combinati e generati dalle nostre imprese, di risorse e benefici di contesto attinenti le une al capitale socio-culturale dei propri territori e gli altri allo sviluppo locale. In tutto questo possiamo cogliere rilevanti corrispondenze con le prerogative della cosiddetta "cittadinanza d'impresa" (*corporate citizenship*). Con tale concetto,²⁸ si allude alla capacità delle imprese di dedicare attenzione alle componenti dell'ambiente sociale più prossimo alla propria azione, coltivando relazioni con le comunità in cui sono materialmente situate le loro attività. Da qui la nozione di responsabilità per gli impatti generati, nello spazio, lungo tutta la catena del valore dell'impresa e, nel tempo, durante tutto il ciclo di vita del prodotto. In particolare, si pone in primo piano l'interdipendenza tra l'impresa e gli altri attori del territorio, secondo un principio di reciprocità: se da un lato essa ricava risorse e contributi dal territorio, dall'altro contraccambia volontariamente tali benefici offrendo beni e servizi – aggiuntivi a quelli di carattere commerciale – che sono funzionali al miglioramento della qualità della vita nel contesto. Il riferimento a elementi tipici del proprio territorio di origine (valori, relazioni, concezioni della qualità di prodotto eccetera) si è tradotto in risorsa competitiva delle loro strategie di internazionalizzazione. Rovesciando – o meglio completando – un adagio ricorrente nell'era della globalizzazione, secondo cui occorre pensare globalmente per sapere agire localmente ("think globally, act locally"), si potrebbe dire che la capacità di innovazione sostenibile di diverse nostre imprese si regge anche sul movimento opposto ("think locally, act globally").

28. Per esempio, nella concezione di Altman B.W. e Vidaver-Cohen D., *A framework for understanding corporate citizenship*, in "Business and Society Review", volume 105, 2000.