

7. Le multinazionali sostenibili

di Marco Mutinelli*

In un suo recente articolo (scritto con Mark Kramer),¹ Michael Porter, da molti considerato il maggiore *guru* mondiale dello *strategic management*, ha messo in discussione i modelli prevalenti di business oggi adottati dalle imprese. Il punto di partenza dell'analisi di Porter risiede nel fatto che la crisi più grave della storia economica contemporanea, su cui pesano le forti responsabilità gestionali di aziende, istituzioni economico-finanziarie e mercati, ha messo in grave difficoltà anche la credibilità delle imprese e posto sotto assedio il modello stesso del capitalismo, rendendo necessario "reinventarlo" su nuove basi.

La crisi ha infatti portato molti a non riuscire più a distinguere tra capitalismo per sé e talune degenerazioni di tale modello economico, fino a mettere sullo stesso piano banche e società finanziarie, imprese di produzione e di servizi, piccole e grandi aziende, aziende colpevoli di comportamenti devianti e aziende che di tali comportamenti hanno dovuto, direttamente o indirettamente, pagare le pesanti conseguenze. Questi sentimenti si sono nutriti sia di spinte razionali sia di impulsi irrazionali, finendo per catalizzare diffusi consensi attorno all'accusa mossa alle imprese di prosperare e realizzare profitti a spese della collettività. Più delle altre è toccato alle multinazionali finire nell'occhio del ciclone, con l'accusa di cercare nella delocalizzazione e rilocalizzazione delle proprie attività in paesi con salari sempre più bassi l'unica possibile soluzione sostenibile alle sfide competitive del mercato globale (è caduta spesso nell'oblio l'ovvia considerazione che in molti casi sia impossibile servire i mercati mondiali in più forte crescita, a partire da basi produttive situate a una o due decine di migliaia di chilometri di distanza).

Secondo Kramer e Porter, parte della responsabilità di questa situazione va ascritta alle imprese stesse, «intrappolate in un approccio superato alla creazione del valore»² focalizzato su aspettative di profitto di breve termine e spesso incuranti dei veri bisogni dei clienti e di altri fattori di più ampia portata, che invece possono essere determinanti per garantire il successo nel lungo termine. Certamente non è solo colpa loro: amministrazioni pubbliche e società civile tendono infatti a esacerbare il problema, chiedendo spesso alle imprese di risolvere le questioni sociali a proprie spese. Kramer e Porter indicano una possibile via d'uscita a questo circolo vizioso, che porta alla delegittimazione delle imprese e del capitalismo stesso: essa consiste nel riconciliare aziende e società attraverso modelli di business capaci di "creare valore condiviso", ovvero di gene-

* Marco Mutinelli – Professore di Gestione aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia e docente MIP Politecnico di Milano.

1. 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.

2. *Ibidem*.

rare valore economico per l'impresa e, al tempo stesso, per la società e la comunità in cui essa opera.

Il principio della "creazione di valore condiviso" proposto da Kramer e Porter si differenzia in misura sostanziale dai concetti di responsabilità sociale, filantropia e sostenibilità, in quanto appare integrato e connaturato al modello stesso di business, piuttosto che legato all'insieme di programmi e progetti collaterali di tipo redistributivo, magari anche di alta valenza sociale, che tuttavia con l'attività imprenditoriale hanno ben poco o nulla a che vedere. L'impresa, secondo Kramer e Porter, non può fare azione più sbagliata che quella di distribuire più valore all'esterno a scapito dei propri profitti o degli investimenti: ciò significa imboccare una strada che porta diritta al suicidio. Creare valore condiviso significa piuttosto per l'azienda non rendersi disponibile ad accettare prezzi più alti da fornitori deboli e inefficienti, ma aiutarli a investire e a diventare più competitivi e profittevoli, creando assieme maggiore valore per tutti; favorire la prosperità e l'istruzione della comunità in cui opera, per usufruire di un personale competente, di un ambiente in grado di investire e innovare e di una domanda effettiva per i suoi prodotti; salvaguardare le risorse naturali, che costituiscono un input per il proprio sistema produttivo, per continuare a contare su di esse nel tempo. In buona sostanza – sostengono Kramer e Porter – la competitività di un'azienda e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi (dal canto suo, anche la comunità ha bisogno di imprese di successo, in grado di mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere) e ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivando le interconnessioni globali nel mercato.

Come ha osservato con la sua abituale acutezza Enrico Sassoon nel blog di Harvard Business Review Italia,³ questa visione va considerata più una rivisitazione che una vera e propria reinvenzione del capitalismo. Sassoon osserva come a questo punto si pongano però alcune domande ineludibili, ovvero: «Il mondo è pronto per questa nuova visione dei ruoli rispettivi di imprese, pubbliche amministrazioni e società civile? Ciò che alcune imprese più consapevoli, alcune amministrazioni più illuminate e alcuni ambiti territoriali più avanzati stanno realizzando rientra in una prospettiva come quella tracciata? E nell'ambito del mondo delle imprese e del sistema politico italiano esistono le premesse per accogliere – o almeno iniziare a considerare – la proposta porteriana della creazione di valore condiviso?».

Intervenendo in risposta alle domande poste da Sassoon, Francesco Rattalino osserva sullo stesso blog come il concetto di "valore condiviso" ricordi molto da vicino il modello di capitalismo "umanista" di Adriano Olivetti, in cui la responsabilità dell'impresa nei confronti della comunità locale era declinata sia sotto gli aspetti economici sia sotto gli aspetti culturali e formativi. A ben guardare, però, anche nei modelli di business e nelle strategie adottate – e mantenute anche nel corso della crisi – da alcune imprese multinazionali milanesi e lombarde si possono riscontrare elementi che sembrano aver tratto ispirazione dalla visione porteriana di "valore condiviso", ma che in realtà hanno anticipato tale concettualizzazione.

A questo proposito, iniziamo la nostra analisi da Pirelli, che nei primi anni del XX secolo è stata in assoluto la prima impresa italiana a costruire uno stabilimento all'estero (a Barcellona). Pirelli fa esplicitamente riferimento alla sostenibilità aziendale come punto di forza della strategia *corporate*, nella quale è da anni pienamente integrata. La vision della sostenibilità ha portato l'azienda a dotarsi di un avanzato sistema di governance, nella convinzione che consenta di gestire al meglio gli impatti economici, sociali e ambientali connessi ai propri processi, prodotti e servizi, nell'ottica di una prevenzione trasversale dei rischi.

3. Sassoon E., *Capitalismo da reinventare?*, 8 febbraio 2011 (<http://hbritalia.it/on-main/capitalismo-da-reinventare-2>).

Il modello di sostenibilità di Pirelli, che ha portato l'impresa a ottenere importanti riconoscimenti internazionali,⁴ si ispira al Global Compact delle Nazioni Unite, di cui l'impresa è membro attivo sin dal 2004 e include la gestione sostenibile della catena di fornitura, la tutela dei diritti umani e del lavoro, la *corporate governance*, le regole di condotta etica del business, la gestione degli impatti ambientali e i rapporti con gli *stakeholder*. Tale modello appare dunque per molti aspetti coerente con il concetto di "creazione di valore condiviso". Accanto al costante coordinamento e monitoraggio da parte delle funzioni centrali, la verifica dell'applicazione delle prescrizioni in tema di sostenibilità economica, sociale (in particolare del rispetto dei diritti umani e del lavoro) e ambientale prevede *audit* periodici commissionati a società terze specializzate. Con riferimento alla dimensione multinazionale, Pirelli dedica particolare attenzione ai siti produttivi e ai fornitori nei cosiddetti paesi a rischio ambientale, sociale, dei diritti umani e di corruzione (dalla definizione "Countries of concern" di EIRIS – Experts in Responsible Investment Solutions). In questo ambito, nel 2009 Pirelli ha lanciato una specifica azione per la verifica del rispetto delle clausole di sostenibilità da parte di settantadue fornitori di undici diverse nazioni in cui Pirelli ha impianti produttivi (Argentina, Brasile, Egitto, Cina, Romania, Turchia, Venezuela) o acquista gomma naturale (Brasile, Indonesia, Malesia, Thailandia); complessivamente, i fornitori sottoposti ad *audit* rappresentano per il gruppo il 50% degli acquisti in volume di gomma naturale e il 50% del valore degli acquisti di servizi.⁵ Gli *audit* hanno consentito di individuare le aree di criticità e/o miglioramento e di predisporre azioni correttive, condivise e sviluppate con i fornitori stessi, da condursi secondo un piano di priorità legato alla criticità delle non conformità rilevate. Nel 2010 sono stati effettuati nuovi *audit*, che hanno coinvolto fornitori di servizi corrispondenti al 25% dei costi relativi nei paesi occidentali e fornitori di materie prime e servizi corrispondenti al 25% dei costi relativi nelle "Countries of concern". Parallelamente è stato redatto il Codice di Sostenibilità del fornitore Pirelli ed è stata avviata la revisione dei contenuti e degli strumenti del web dedicati ai fornitori del gruppo, con uno specifico focus sulla sostenibilità.

Pur manifestandosi in forme e modalità diverse, strategie finalizzate alla "creazione di valore condiviso" si possono riscontrare anche nel modello di business adottato da Mapei, che testimonia come etica, credibilità, aderenza alla cultura locale e rispetto delle persone possano diventare altrettanti importanti fattori di competitività in un'azienda familiare con l'"ossessione della crescita", capace di diventare in pochi decenni una multinazionale leader mondiale del proprio settore, pur mantenendo sempre l'impronta di impresa familiare.

Fondata nel 1937 a Milano, Mapei è oggi tra i maggiori produttori mondiali di prodotti chimici per l'edilizia, con cinquantotto stabilimenti produttivi in ventisette diversi paesi e un'indiscussa leadership per gli adesivi e i prodotti complementari per la posa di pavimenti e rivestimenti. Il processo di crescita internazionale dell'azienda ha avuto avvio nel 1978 con la creazione di un impianto produttivo in Canada, cui ha fatto seguito nei decenni successivi l'apertura o l'acquisizione di una serie di stabilimenti nei punti strategici del mercato mondiale dell'edilizia. L'espansione multinazionale è proseguita anche durante la crisi: nel quadro di un più ampio programma di investi-

4. All'inizio del 2011, per il quarto anno consecutivo, Pirelli è stata dichiarata – unica impresa italiana ad avere mai ottenuto questo riconoscimento – leader mondiale di sostenibilità del proprio settore (Autoparts & Tyres) nell'ambito degli indici Dow Jones Sustainability World ed Europe, oltre che Gold Class Company nel prestigioso Sustainability Yearbook 2011, edito da SAM (Sustainable Asset Management Group) in collaborazione con PricewaterhouseCoopers. Lanciati nel 1999, gli Indici di Sostenibilità del Dow Jones, realizzati in collaborazione con STOXX Limited e SAM Group, tracciano la performance finanziaria delle aziende leader sul mercato globale in termini di sostenibilità, fornendo informazioni affidabili e oggettive in termini di *benchmark* alla comunità finanziaria e, in particolare, a coloro che si occupano di gestire portafogli di investimento sostenibili.

5. Si osservi come Kramer e Porter citino espressamente nel loro articolo, tra gli esempi di strategie capaci di "creare valore condiviso" per tutti, le azioni rivolte ad aiutare i fornitori dell'impresa a investire e a diventare più competitivi, profittevoli e rispettosi dell'ambiente naturale e sociale.

menti pari a oltre 200 milioni di euro nella regione Asia-Pacifico, la più recente operazione, datata febbraio 2011, riguarda la Corea del Sud, dove sono state acquisite le attività di Henkel per la produzione di adesivi e prodotti chimici per l'edilizia. Nella sua crescita multinazionale Mapei ha sempre seguito una strategia precisa: ogni stabilimento deve riflettere la cultura industriale del luogo in cui sorge, nella convinzione che solo chi vive la cultura locale può essere il giusto interprete delle esigenze delle persone che operano in quella determinata zona. A dimostrazione di ciò, non vi è nel gruppo nemmeno un dipendente italiano espatriato definitivamente per operare in un altro stabilimento del gruppo. Un altro punto fermo della strategia Mapei è stato ed è l'impegno nelle attività di R&S, cui sono dedicati il 12% dei dipendenti e investimenti annui pari a oltre il 5% del fatturato consolidato. Uno dei motori principali della ricerca in Mapei è lo sviluppo di prodotti sempre meno nocivi per l'uomo e per l'ambiente. In questa direzione, oltre all'elaborazione di formule in cui vengono progressivamente eliminati tutti i componenti pericolosi, particolare impegno è stato posto nella creazione di adesivi privi di solventi volatili, ma capaci di mantenere elevata lavorabilità e adesività. Il centro di R&S principale di Milano funge da laboratorio analitico del gruppo e ha il compito di coordinare il lavoro degli altri nove laboratori, situati in Italia (due centri), Stati Uniti (tre centri), Canada, Francia, Norvegia e Germania. Tali siti sono tutti di strumenti d'avanguardia e lavorano in stretto contatto tra loro, ma anche in collaborazione con università e primari istituti di ricerca scientifica e industriale. Essi fungono anche da supporto all'assistenza tecnica per la soluzione dei problemi più difficili dei clienti del gruppo, in collaborazione con i laboratori di controllo qualità, di cui è dotato ogni stabilimento del gruppo, dal momento che la qualità dei prodotti non può prescindere dal tipo di materie prime che si utilizzano *in loco*. Internazionalizzazione e innovazione sono due facce della stessa medaglia, strettamente integrate nella strategia Mapei, che contribuiscono in misura sostanziale al successo dell'impresa e al tempo stesso hanno importanti ricadute sulle comunità in cui l'impresa opera: proprio la R&S è infatti l'ambito nel quale il gruppo continua a effettuare il maggior numero di assunzioni, in particolare di giovani neolaureati e neodiplomati. Inoltre Mapei esplica un forte impegno sociale attraverso molteplici attività nel campo della comunicazione sportiva (nel ciclismo, nel calcio come sponsor della Nazionale in passato, oggi del Sassuolo in serie B) e culturale, con l'organizzazione e la sponsorizzazione di numerosi eventi e iniziative, in Italia e all'estero. Anche in questo caso si tratta di elementi fortemente integrati nella strategia aziendale. L'ingresso nel mondo del ciclismo,⁶ per esempio, è stato deciso non tanto sulla base della grande passione dell'amministratore unico Giorgio Squinzi, quanto in considerazione della popolarità di questo sport in tutto il mondo presso gli operatori dell'edilizia, principali clienti del gruppo. Allo stesso modo, per quanto concerne la scelta di sponsorizzare il Sassuolo Calcio, va ricordato che la cittadina emiliana è la capitale mondiale della piastrella in ceramica. Forse però la migliore testimonianza della responsabilità sociale di Mapei è rappresentata dal forte attaccamento all'azienda da parte di chi vi lavora. Giorgio Squinzi rivendica spesso per la sua società due meriti: quello di non avere mai chiuso un bilancio in rosso e quello di non aver mai fatto ricorso, in tutta la sua storia, per nemmeno un'ora alla cassa integrazione; addirittura, quando negli anni novanta è stato acquisito il gruppo Vinavil, chi era stato messo in cassa integrazione guadagni dalla precedente proprietà è stato immediatamente richiamato al lavoro. «Lo abbiamo fatto», ha recentemente dichiarato Squinzi, «per responsabilità sociale, perché sappiamo che le persone che lavorano per noi sono un patrimonio per Mapei. Ma sono anche convinto che questo si è anche trasformato, sul medio e sul lungo termine, in un vantaggio competitivo».

6. Vale la pena ricordare che Mapei ha sponsorizzato per dieci anni una squadra professionistica di ciclismo, che per ben nove anni è risultata in testa alle classifiche mondiali stilate dall'UCI (Unione Ciclistica Internazionale).

Tra le aree di destinazione degli investimenti diretti delle imprese italiane merita particolare attenzione la sponda sud del Mediterraneo, prepotentemente tornata alle luci della ribalta internazionale negli ultimi mesi. Numerose sono le imprese lombarde che, al pari di altre aziende italiane, nel corso degli anni hanno investito nei paesi del Nord Africa; tra queste, una posizione di rilievo spetta al gruppo Italcementi, presente con importanti insediamenti produttivi in Marocco e in Egitto, dove è impegnato in vari progetti di forte impatto sociale, in grado anche di garantire importanti ricadute economiche all'impresa.

In Marocco, dove Italcementi è presente dal 1992 attraverso Ciments du Maroc, secondo produttore locale di cemento e primo nel settore del calcestruzzo, deve essere sottolineato il suo importante valore sociale legato all'impianto di dissalazione dell'acqua marina entrato in funzione nel 2004 ad Agadir, che da allora ha garantito alla locale cementeria l'acqua necessaria, preservando quella potabile proveniente dalla rete di distribuzione urbana e utilizzata in precedenza in seguito alla crescente richiesta idrica da parte del tessuto urbano e del settore turistico. Questo progetto, che costituisce un modello trasferibile in altre aree dotate di caratteristiche simili, ha ottenuto l'appoggio dell'intera comunità e ha rappresentato un buon esempio di armonizzazione fra esigenze industriali e territoriali, rafforzando in modo significativo il rapporto tra azienda e popolazione locale. Tanto in Marocco quanto in Egitto, dove controlla il principale produttore di cemento, Suez Cement, Italcementi ha avviato numerosi progetti di forte valenza sociale volti a migliorare il livello di istruzione e le condizioni di vita in alcune comunità, presso le quali le società del gruppo sono presenti con propri impianti produttivi. Evidente il duplice valore di tali iniziative, che alle forti ricadute sociali uniscono importanti ritorni all'impresa, favorendo un'adeguata formazione delle risorse umane inserite nelle società del gruppo e, nel lungo termine, l'aumento della domanda grazie al miglioramento delle condizioni economiche della popolazione.

I casi di Pirelli, Mapei e Italcementi riguardano imprese di grandi dimensioni; ciò non significa però che strategie di internazionalizzazione responsabili e attente alle interazioni tra competitività dell'impresa e contesto locale siano appannaggio esclusivo delle grandi aziende, quanto piuttosto che la conoscenza delle iniziative di queste ultime è più diffusa sia per il maggiore impegno delle grandi imprese nelle attività di comunicazione istituzionale (in particolare se quotate in borsa) sia per la maggiore attenzione che i media dedicano loro. Anche tra le imprese di minori dimensioni non mancano casi assai interessanti, come quello di BerBrand, piccola azienda della Franciacorta nata nel 1995, che è stata tra le prime a investire in Vietnam, avviando due stabilimenti a Dong Nai, nei pressi di Ho Chi Min City. In un periodo di forte crisi del distretto del bottoni localizzato a cavallo delle province di Bergamo e Brescia, BerBrand si è specializzata nella produzione di bottoni e accessori moda in vera madreperla, distinguendosi per il suo orientamento alla gestione sostenibile delle risorse e della catena produttiva. In pochi anni l'impresa bresciana è riuscita a diventare fornitrice di marchi protagonisti della moda e della camiceria internazionale, facendo leva anche sul fatto di essere l'unica impresa nel suo settore a certificare interamente la sostenibilità e la tracciabilità della propria produzione. Proprio per questo, nel 2006, nonostante le sue piccole dimensioni, BerBrand si è aggiudicata *ex-aequo* con Illycaffè il premio "Migliore cooperazione internazionale" alla prima edizione del Premio Impresa Ambiente, il più alto riconoscimento italiano per le imprese capaci di dare un contributo innovativo in termini di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. BerBrand è stata premiata per il modello innovativo di utilizzo delle conchiglie necessarie per la produzione di madreperla, che prevede il monitoraggio delle ricadute sugli ecosistemi acquatici interessati, con una progressiva diminuzione dei prelievi in natura a fronte di un aumento pianificato della capacità produttiva degli allevamenti.

Il forte impegno di BerBrand nel coniugare innovazione e ricerca di soluzioni sostenibili ha portato a sviluppare, sotto il marchio Superlativa, una nuova famiglia di prodotti all'insegna del lusso più esclusivo e ricercato: lastre in filo di madreperla purissima e

originale, ottenute dal riutilizzo degli scarti di lavorazione dei bottoni, che montate su un supporto resinico permettono di creare particolari effetti luminosi e possono essere utilizzate per rivestire varie tipologie di prodotti (applicazioni sperimentali hanno riguardato progetti di *interior design*, arredi esterni, occhiali, ma anche moto MV Agusta, automobili Ferrari, imbarcazioni e addirittura jet privati). Anche il progetto Superlativa, il cui brevetto è stato sviluppato grazie a una collaborazione durata cinque anni tra Ber-Brand, Politecnico di Milano, Micromega Network, Regione Lombardia, sistema camerale lombardo, AIB e Acquario di Genova, affonda le radici nell'idea e nella pratica di ecosostenibilità. La materia prima arriva dalle coltivazioni australiane di conchiglie e molluschi bivalvi del genere *Pinctada* e viene lavorata negli stabilimenti vietnamiti del gruppo, che verranno ampliati. Superlativa ha ottenuto dalla Fondazione Acquario di Genova la certificazione Ecocest, che contrassegna materiali e prodotti di origine acquatica provenienti da filiere ecosostenibili ed eticamente corrette, segnalando le strategie produttive che contribuiscono a migliorare gli ambienti acquatici o a conservare specie ed ecosistemi in pericolo; per ottenere il marchio Ecocest, tutti i prodotti e l'intera filiera produttiva devono essere esaminati e certificati dagli esperti della fondazione attraverso visite di controllo con cadenza annuale.