



UNIVERSITÀ DI PARMA

ARCHIVIO DELLA RICERCA

University of Parma Research Repository

Creazione e condivisione di valore in una prospettiva economico-sociale

This is the peer reviewed version of the following article:

Original

Creazione e condivisione di valore in una prospettiva economico-sociale / Balluchi, Federica; Lazzini, Arianna; Iacoviello, Giuseppina. - STAMPA. - 1:(2021), pp. 65-77.

Availability:

This version is available at: 11381/2907611 since: 2021-12-31T18:23:08Z

Publisher:

G. Giappichelli

Published

DOI:

Terms of use:

openAccess

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available

Publisher copyright

(Article begins on next page)

Capitolo 4

Creazione e condivisione di valore una prospettiva economico-sociale

*Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello, Arianna Lazzini**

4.1. Introduzione

L'identificazione di un problema scientificamente rilevante parte dall'osservazione delle manifestazioni di vita aziendale; mediante metodi e tecniche di ricerca e di studio, tale problema è interpretato e spiegato (*percezione ed esplicitazione del problema, definizione degli obiettivi primari*)¹. Lo scopo particolare dello studioso (*sotto-obiettivo della ricerca*) può essere identificato nella esplicitazione di alcuni aspetti rilevanti del fenomeno aziendale riconducibili, nel caso degli studi del Marchi, a “La creazione e la misurazione del valore: dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale”². Il raggiungimento del suddetto scopo, implicando delimitazioni spazio-temporali allo studio, crea un percorso, pur rigorosamente logico, nella scelta delle problematiche da affrontare e nel modo di trattarle.

Le aziende sono osservabili come sistemi sociali aperti, ossia rappresentabili in forma di modelli in cui sono definiti gli elementi tra loro legati da relazioni di interdipendenza. Sarebbe, forse, più appropriato sostenere che le aziende sono *osservabili e rappresentabili come sistemi* ovvero come combinazioni di sottosistemi, presi in esame dagli studiosi, letti e interpretati secondo prospettive diverse e con scopi conoscitivi diversi. All'interno di un modello generale possono essere esplicitati diversi modelli particolari od anche all'interno della concezione sistemica della azienda, quale sistema combinato tendente all'obiettivo di fondo, le sue parti (sotto-sistemi), partendo da condizioni iniziali differenti e con sotto-obiettivi particolari ma co-finalizzati (obiettivo generale), vengono di solito rappresentate mediante modelli. Questi spaziano dagli aspetti

* Pur essendo il presente lavoro il frutto di una attività di ricerca congiunta, il paragrafo 4.2 è da attribuirsi a Giuseppina Iacoviello, il paragrafo 4.3 a Federica Balluchi e il paragrafo 4.4 ad Arianna Lazzini. Introduzione e Conclusioni sono da attribuire congiuntamente alle tre Autrici.

¹ Per ulteriori approfondimenti sugli aspetti metodologici, si rimanda a Ferraris Franceschi, 1998, p. 194.

² Marchi, 2019.

che riguardano la gestione, l'organizzazione, e la ragioneria, e per questa via a modelli che sintetizzano le condizioni di azionalità stessa.

Le caratteristiche delle aziende, il perseguimento di un obiettivo, le sue fondamenta ed implicazioni fanno sì che ad essa mal si addica una teoria dei sistemi chiusi nonché una rappresentazione statica della stessa: "le imprese possono essere considerate sistemi aperti che interagiscono con il loro ambiente"³ creando o mantenendo con esso un processo di scambio⁴. L'azienda è un sistema aperto, *offre beni e servizi atti a soddisfare bisogni umani, è centro di attrazione di lavoro e capitale*⁵. In definitiva, ciò che compie l'azienda non riguarda solo sé stessa: di fatto, l'azienda svolge una *funzione sociale* in quanto nasce per soddisfare i bisogni umani e in quanto è composta da persone al proprio interno e collegata con altre, e con entità, formazioni riconducibili a persone.

Alla luce di queste brevi premesse, il presente capitolo ha l'obiettivo di proporre alcune riflessioni in merito alla dimensione economico-sociale del fenomeno aziendale, concentrandosi sulla creazione di valore e, quindi, sulla sua condivisione in una prospettiva economica, ma soprattutto sociale. Senza pretesa di esaustività, questo contributo richiama, anzitutto, il pensiero sul tema degli studiosi italiani che si distingue per originalità di approccio al problema e innovatività; in tale ambito, rilevante risulta la prospettiva di analisi offerta dallo Studioso, già durante la sua *Lectio magistralis* tenuta il 19 ottobre 2019 presso l'Aula Magna del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. Il Marchi, rivolgendo il proprio interesse alle relazioni tra passato e presente e motivato dalla varietà di aspetti propri del fenomeno aziendale, ha inteso giungere a definire dei punti fermi nel suo percorso. L'importanza della sua ricerca può essere intuita in maniera agevole solo se ogni ambito è stato attentamente indagato, ogni contributo attentamente collocato in una dimensione spaziale e temporale congrua per la finalità che esso intende raggiungere. Il capitolo approfondisce poi la funzione sociale dell'azienda, anche alla luce della letteratura internazionale, per proporre quindi alcune riflessioni in merito alla valenza strategica del processo di creazione e di condivisione di valore da parte delle aziende. Il capitolo si conclude con alcune riflessioni finali.

4.2. La dimensione economico-sociale dell'azienda negli studi di Economia aziendale

La motivazione sostanziale della presenza delle aziende nell'ambito della sfera sociale, prescindendo dal sistema economico in cui essa è calata, promana dalla finalità di

³ Normann, 1979, p. 26.

⁴ Sulla relazione che lega condizioni produttive e modalità interne di gestione con le circostanze esterne di mercato e di ambiente si veda, tra gli altri, Ferraris Franceschi, 1994; Giannessi, 1960 e 1969; Soda, 1998.

⁵ Corticelli, 1995, p. 30.

ordine generale, che è di tipo economico ed è espressa in termini di produzione di ricchezza⁶, è considerata nel breve e nel lungo andare. La finalità aziendale *unica*, nella formulazione *giannessiana*, rimane il conseguimento di un determinato equilibrio economico promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne e forze esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, anche evolutivo⁷.

Sulla produzione di ricchezza, quale finalità di ordine generale dell'azienda, si è ampiamente soffermata la dottrina economico-aziendale, dando a volte sfumature ed enfasi a taluni aspetti diversi frutto delle *Scuole* di appartenenza degli studiosi o dalle posizioni diverse all'interno della stessa teoria, dalla prospettiva di osservazione⁸, piuttosto che dal contesto storico e politico di riferimento, in generale dalle circostanze esterne in cui l'azienda si trova ad operare. "E – negli anni '60-'70 - si discuteva se l'economicità fosse la finalità dell'azienda, dunque del governo aziendale, (...) ovvero la condizione di esistenza del sistema aziendale stesso, svolgendo una funzione autorigeneratrice di processi produttivi (...)"⁹.

Nondimeno, se si guarda agli enti locali, è altamente improbabile riscontrare univocità nell'interpretazione del contenuto e delle priorità assegnabili al conseguimento dell'equilibrio economico e al soddisfacimento dei bisogni umani costituendo le finalità delle aziende ad oggetto¹⁰.

Pur nella diversità di approcci nella lettura del fine aziendale, rimane ferma e condivisa la posizione circa la natura economica dell'azienda, lontana dalle altre attività aziendali per il carattere distintivo di fenomeno *non transeunte*¹¹. E, dunque, nel rispetto di diverse posizioni dottrinali in merito alle aziende pubbliche, esse possono essere conciliate in termini di economicità sociale ma tale sintesi presuppone la presenza di una solida cultura aziendale e manageriale¹².

Chiaro è che, in questa sede, esula da noi ogni pretesa di analizzare le posizioni che negli studi si sono susseguite, e dare completezza ad un argomento così denso e complesso; né questa è la sede e lo scopo del lavoro. Piuttosto, su un particolare aspetto

⁶ Ferraris Franceschi, 1984, p. 90.

⁷ Giannessi, 1960, pp. 72 e 73.

⁸ Il soddisfacimento dei bisogni collettivi e il perseguimento dell'equilibrio economico hanno un legame diversamente interpretabile; talune volte il primo è di ordine superiore rispetto al secondo, talaltra la prevalenza di una delle due finalità può essere ricondotta a seconda delle caratteristiche della figura del soggetto economico, privato o pubblico (Paolini, 1993, p. 24). Sulle relazioni tra economicità o equilibrio economico, da un lato, e equilibrio istituzionale dall'altro, si rinvia a Airoidi et al., 2005, pp. 161-177. Amaduzzi dà forza alle condizioni di equilibrio aziendale nel momento in cui enuncia i principi (delle condizioni del tendenziale prospettico equilibrio, dei profili vantaggiosi o critici che sono supporto delle condizioni di equilibrio, dell'autogenerazione degli investimenti) propri dell'Economia aziendale pura. Si rimanda ad Amaduzzi, 1990, pp. 1-13.

⁹ Marchi, 2019, p. 1.

¹⁰ Marchi, 1997, p. 151.

¹¹ Bertini, 1969, p. 5.

¹² Marchi, 1997, p. 159.

degli studi abbiamo inteso porre la nostra attenzione, su una componente fondamentale dell'unica finalità aziendale, la dimensione inerente la relazione con il mercato e l'ambiente sociale, giacché, osservato da una prospettiva che enfatizza i rapporti con l'esterno, equilibrio significa operare come un agente che svolge un'azione positiva per la collettività¹³. E, dunque, questo lo spunto da cui traggono origine le nostre riflessioni sulla dimensione economico-sociale negli studi di Economia aziendale, quella che attiene la finalità il cui raggiungimento poggia, tra l'altro, su una relazione dinamica che lega condizioni produttive e modalità interne di gestione con le circostanze esterne di mercato e di ambiente¹⁴. In effetti, la *funzione sociale* dell'azienda si riscontra nei rapporti con l'esterno e con l'interno, ma questa va attentamente interpretata. "Se l'azienda, da un lato viene costituita per essere *sociale* nella funzione produttiva che essa pone in essere, dall'altro non può essere *antisociale* nelle conseguenze derivanti dalle proprie azioni; gli stessi effetti economici, nel lungo andare, sono frutto di politiche *lungimiranti di investimenti sociali*"¹⁵.

Si può dire che tra aspetto marcatamente economico e socialità, per le stringenti relazioni che tra l'uno e l'altra si instaurano, la tendenza è comunque alla convergenza, nel bene o nel male, a vantaggio o a danno di entrambe. Possono dissociarsi per qualche tempo, ma prima o poi si dimostrano accomunate¹⁶. Nella costante ricerca di condizioni di equilibrio tra convenienza economica e convenienza sociale, emerge la consapevolezza che *l'economicità non esclude sistematicamente la socialità*, piuttosto essa la comprende, giacché è un *presupposto* imprescindibile per la *durabilità* di qualsivoglia azienda¹⁷. L'azienda può soddisfare i bisogni sociali solo se si realizza la condizione che le consente di esistere ed agire: l'equilibrio economico durevole ed evolutivo tra costi e ricavi; la tutela e la creazione dei posti di lavoro, le occasioni di investimento, la presentazione ai potenziali consumatori di beni e servizi di ogni tipo impongono all'impresa l'economicità all'interno di iniziative imprenditoriali valide per competere e autosostenersi¹⁸.

Da ultimo, la consapevolezza dell'importanza della dimensione anche sociale dell'equilibrio a valere nel tempo si ritrova nell'implementazione delle scelte operate dall'azienda e, per questa via, nella ricerca di un insieme di informazioni che, usate in maniera sistematica, possano supportare la formulazione delle decisioni, la definizione

¹³ Coda, 1988, p. 4 e ss.

¹⁴ Sul tema delle relazioni che coinvolgono il sistema aziendale si rimanda, tra gli altri, a Corticelli, 1979, p. 4 e ss.; Ferrero, 1987, p. 51 e ss.

¹⁵ Ferrero, 1987, p. 110. "A ben vedere la concezione dell'impresa secondo cui l'economicità è necessariamente nemico del sociale – e a quest'ultimo quindi deve essere sacrificato – sottende, da un lato, un'idea di economicità che si identifica con la ricerca opportunistica di un profitto di corto respiro e, dall'altro, un'idea di socialità che prescinde totalmente dal significato sociale della funzione produttrice di ricchezza, propria dell'impresa". Coda, 1988, p. 170.

¹⁶ Corticelli, 1995.

¹⁷ Ferrero, 1987, p. 111.

¹⁸ Coda, 1988, p. 168.

di misure e criteri per la valutazione delle scelte medesime. La mancata inclusione di queste informazioni peserà proprio sui problemi relativi alla definizione delle caratteristiche e degli strumenti di trattamento e di comunicazione delle stesse ai fini dei processi operativi, e sul sistema di controllo. Vero è che “il fondamento del sistema informativo è collegato alla sua idoneità a soddisfare esigenze conoscitive interne ed esterne, con la massima efficacia (...) ed efficienza (...)”¹⁹. Nel concreto operare, i sistemi informativi si rivolgono ad attese di comunicazione da soddisfare sul piano sintattico, semantico e pragmatico²⁰: alla verifica dell’aspetto formale, sintattica, si aggiunge quella condotta sul significato teorico in questione, cui segue, infine, l’analisi del valore conoscitivo della struttura concettuale in funzione di colui che dovrà utilizzarla (pragmatica)²¹. In altri termini, l’astrazione della realtà, con l’utilizzazione di appropriati strumenti e tecniche di osservazione e ricerca condotta sempre con metodo logico, avente carattere esplicativo ovvero normativo, per assurgere a teoria deve essere sottoposta a controlli.

I sistemi informativi, in definitiva, sono soggetti ai medesimi interventi attuati per la creazione, il mantenimento, il ripristino o il consolidamento delle posizioni di equilibrio economico aziendale²². Le esigenze informative sono strettamente collegate alle mutevoli ed incerte caratteristiche dei processi decisionali ed operativi. L’efficacia del sistema sta proprio nell’essere selettivo, flessibile e produrre dati rilevanti per i processi decisionali, che possono richiedere enfasi su taluni aspetti che variano nel tempo, richiedendo ai supporti informativi proprio quelle caratteristiche garanti di soddisfazione di tali esigenze.

4.3. Azienda e responsabilità sociale: *framework* definitorio

Come chiaramente delineato nel paragrafo precedente, è evidente la necessità di includere la componente sociale nel concetto di equilibrio economico durevole ed evolutivo (condizione di vita e sopravvivenza dell’azienda). In altre parole, un’azienda per sopravvivere e svilupparsi non può impostare i propri processi decisionali prescindendo dall’assumere un convinto orientamento sociale. Il sostanziale riconoscimento di tale ruolo viene indentificato con il concetto più ampio di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) ovvero la volontà di tale istituto sociale di operare tenendo conto delle aspettative e delle istanze poste dai vari portatori di interessi (*stakeholder*) che gravitano nella sfera interna ed esterna dello stesso. In particolare, si fa riferimento a diverse categorie di individui, enti e istituzioni che a vario titolo sono interessate (o influenzate) e influenzano direttamente o indirettamente l’operato dell’azienda: dipendenti e collaboratori,

¹⁹ Marchi, 2003, p. 5.

²⁰ Marchi, 1997, p. 161.

²¹ Ferraris Franceschi, 1998, p. 82.

²² Marchi, 1994, p. 195.

clienti, fornitori, finanziatori, manager, pubblica amministrazione, associazioni profit e non profit e così via²³.

Questa impostazione definitoria è coerente con la definizione di RSI proposta, ormai due decenni fa, dalla Commissione delle Comunità Europee nel Libro Verde (“Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”) del 2001 nel quale si legge (p. 7, paragrafo 20) che la RSI è “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. La Commissione sottolinea quindi come (p. 7, paragrafo 21): “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo ‘di più’ nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”. In sostanza, si rileva come l’inclusione di un orientamento sociale nella definizione delle strategie aziendali e nelle scelte operative debba essere volontario, andando oltre gli obblighi di legge il cui semplice rispetto non può delineare un comportamento socialmente responsabile. Appare inoltre rilevante come il comportamento socialmente responsabile di una impresa debba essere orientato non solo agli aspetti sociali che coinvolgono direttamente o indirettamente gli individui, ma anche alla tutela dell’ambiente, quest’ultimo considerabile come una sorta di stakeholder *muto*.

Da un punto di vista scientifico, il campo di studi dedicati al tema della RSI è ormai molto ampio e raccoglie contributi, soprattutto internazionali, afferenti a diversi filoni di studio in ambito economico ed economico-aziendale²⁴. È in particolare negli anni ’60 che il concetto di RSI comincia a diffondersi negli studi dedicati alle imprese²⁵ per poi consolidarsi negli anni ’70 con il modello piramidale di Carroll (1979). La prospettiva definitoria fornita dallo studioso ha rappresentato infatti un modello di riferimento per gli studi che si sono sviluppati negli anni successivi. Secondo Carroll possono essere individuate quattro dimensioni della responsabilità delle imprese collocate graficamente in una forma piramidale con rilevanza decrescente a partire dalla base: responsabilità economica, legale, etica e filantropica. La *responsabilità economica* costituisce la base della piramide e la responsabilità più rilevante in quanto fa riferimento alla necessità dell’impresa di operare sottostando all’obiettivo primario della creazione di valore e, pertanto, della remunerazione dei proprietari del capitale di rischio e del capitale di debito. Di minore rilevanza rispetto alla precedente è la *responsabilità legale*, ovvero la necessità di rispettare le regole che definiscono il quadro normativo del contesto nazionale e internazionale in cui l’impresa opera. La terza dimensione della responsabilità è quella *etica*; essa sottintende l’inclusione nelle scelte strategiche e operative di una prospettiva sociale che tenga conto di valori etici e morali, non definiti da leggi o regolamenti, ma impliciti nelle richieste della società e degli individui (es.: giustizia, equità,

²³ Sul concetto di stakeholder e sulle relative classificazioni si vedano, tra gli altri: Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Garriga e Melé, 2004; Werther e Chandler, 2006.

²⁴ Per approfondimenti si veda Kocollari, 2019, p. 41 e ss.

²⁵ Rilevanti i contributi di Frederick, 1960 e Davis, 1967.

imparzialità). L'ultimo livello della piramide riguarda la *responsabilità filantropica*. Essa si concretizza nelle scelte che volontariamente l'impresa persegue col fine di fornire benefici ai propri stakeholder; si fa riferimento, ad esempio, a iniziative caritatevoli, a donazioni, a qualsiasi tipo di intervento a supporto dei dipendenti, della comunità e del territorio o della società in generale. A differenza della responsabilità etica, che appunto presuppone un senso etico, la responsabilità filantropica risponde talvolta ad aspettative espresse da parte della società o di singoli individui, ma senza sottendere una solida base morale. Questo significa che fare scelte guidate da filantropia non implica essere socialmente responsabili. Etica e filantropia, pertanto, sono due concetti che non devono essere considerati sinonimi²⁶. In conclusione, secondo il pensiero di Carroll, un'impresa è socialmente responsabile quando rispetta tutte le dimensioni individuate nel modello piramidale, con l'attuale consapevolezza che le dimensioni etica e filantropica hanno assunto negli ultimi anni un ruolo a volte protagonista nei processi decisionali delle imprese.

Al contributo fondamentale di Carroll al tema della responsabilità sociale d'impresa ne sono seguiti altri altrettanti significativi²⁷; nell'impossibilità di approfondire tali studi e nel rispetto del vincolo di sinteticità imposto dall'obiettivo del presente Volume, ci permettiamo di richiamare, seppur brevemente, il contributo di Elkington (1994 e 1997) il quale costituisce l'evoluzione del tema della RSI verso quello del più ampio concetto di *sostenibilità*. In particolare, lo studioso sostiene l'impossibilità per le imprese di operare eticamente senza tener conto contemporaneamente delle conseguenze economiche, sociali e ambientali delle proprie scelte. La loro responsabilità, pertanto, ha una triplice natura: (prosperità) economica, (equità) sociale e (qualità) ambientale (*triple-bottom-line*). Un'impresa che opera senza rispettare la condizione di sopravvivenza della economicità è destinata a dissolversi. Prosperità economica, pertanto, significa operare creando valore e garantendo quindi quell'equilibrio economico durevole ed evolutivo di cui si parlava in precedenza. Tuttavia, perseguire tale obiettivo senza tener conto degli interessi degli stakeholder (dipendenti e collaboratori, comunità e territorio) non garantisce nel medio e lungo periodo la sopravvivenza dell'impresa. Il benessere dell'azienda deve essere interdipendente a quello di tutti i portatori di interesse che gravitano nella sua sfera. Allo stesso tempo, e soprattutto in tempi più recenti, l'azienda non può prescindere dalla considerazione degli impatti ambientali che conseguono dall'implementazione dei processi decisionali sia in ottica strategica che operativa. In altri termini, le politiche gestionali devono includere scelte che tutelino l'ambiente in termini di consumo di risorse naturali, tutela della fauna e della flora e, quindi, conservazione della biodiversità. Questa triplice prospettiva richiama appunto il concetto di sostenibilità che implica l'impossibilità di perseguire obiettivi economici, sociali e ambientali prescindendo dalla interdipendenza che intercorre tra gli stessi. La dimensione economica richiama la capacità di generare reddito e lavoro, senza trascurare l'impatto delle scelte

²⁶ Kocollari, 2019, pp. 44 e 45.

²⁷ Si vedano, per esempio: Freeman, 1984; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1999.

di natura economica sulla società e sul capitale naturale. La dimensione sociale fa riferimento alla capacità di garantire benessere umano, basandosi sul principio etico della equità sociale. La dimensione ambientale, infine, comprende l'integrità degli ecosistemi in termini di qualità e riproducibilità delle risorse naturali.

In definitiva, si tratta di prospettive già presenti nel pensiero dei nostri Maestri di Economia aziendale, seppur con una minor attenzione all'aspetto ambientale il quale ha visto aumentare la sua rilevanza a seguito degli eventi naturali che solo negli ultimi decenni si sono manifestati con violenza.

In conclusione, le riflessioni sopra succintamente esposte conducono alla consapevolezza che per l'azienda non sia più sufficiente, in un'ottica di medio e lungo periodo, creare valore focalizzandosi sulla prosperità economica, ma risulta per essa condizione di sopravvivenza la *condivisione del valore* creato con la società (comunità e territorio) in cui essa, in quanto sistema aperto, è inserita.

4.4. Dalla creazione di valore al valore condiviso: un'esigenza strategica per il successo aziendale

Che la finalità generale di qualsivoglia azienda debba essere rintracciata nell'obiettivo comune della creazione di valore è, oggi, caposaldo condiviso in Economia aziendale. Il concetto di creazione di valore attiene alla funzione economica svolta da ciascuna realtà per le diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) che a vario titolo orbitano intorno all'alea aziendale²⁸. Tale finalità non può essere pertanto considerata avendo riferimento ad un periodo limitato ma deve essere intesa a valere nel tempo. La creazione di valore si esplica, cioè, nel raggiungimento, mantenimento, miglioramento delle posizioni di equilibrio economico durevole ed evolutivo²⁹.

Il modello della creazione del valore è andato, nel tempo sempre più ampliando i propri confini e convergendo verso l'impostazione tradizionale della teoria dell'equilibrio economico.

È nel 2006 che Porter e Kramer³⁰ hanno coniato il termine *valore condiviso* definendolo, successivamente, come l'insieme delle politiche e pratiche operative che aumentano la competitività di un'impresa e fanno contemporaneamente progredire le condizioni economiche e sociali della comunità in cui la stessa opera³¹. La teoria del valore condiviso ha cercato di affrontare il problema della diminuzione di fiducia da parte degli

²⁸ Ferraris Franceschi, 2010.

²⁹ Giannessi, 1960.

³⁰ Porter e Kramer, 2006.

³¹ "The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress" Porter e Kramer, 2011, p. 6.

stakeholder nelle imprese cercando una via per migliorare le relazioni tra imprese e società attraverso un differente allineamento tra i benefici sociali e i profitti aziendali³².

Nel corso del tempo, il modello capitalistico tradizionale è stato accusato di essere la principale causa dei problemi economici, sociali e ambientali di cui soffre la società moderna così come le aziende di prosperare ai danni delle comunità in cui operano. L'introduzione del concetto di valore condiviso inteso da Porter e Kramer come possibilità di avvio di "nuova concezione del capitalismo" in grado di "scatenare una nuova ondata di crescita globale", ha nella realtà dei fatti suscitato un acceso dibattito nella letteratura manageriale³³. Se taluni autori considerano la teoria del valore condiviso poco innovativa in quanto sovrapposta ad altri concetti, *in primis*, alla Responsabilità sociale d'Impresa ritenendo, poi, che essa consideri in modo solo superficiale e limitato il ruolo che le aziende rivestono nella società, Porter e Kramer (2014, p. 149) ne hanno difeso strenuamente la valenza di "un modello distinto, potente e trasformatore che è incorporato nello scopo stesso dell'azienda"³⁴.

A differenza del modello della creazione di valore, percepito per molto tempo come mera ricerca di vie che consentissero alle aziende la massimizzazione delle performance finanziarie in un'ottica di breve periodo, il valore condiviso si focalizza sul rapporto tra azienda e comunità ponendo l'accento sulla necessità di investire in nuove tecnologie e rafforzare i legami con la comunità e con gli attori della catena del valore fondando le performance aziendali su una necessaria attenzione nei confronti della sostenibilità³⁵.

Alle aziende viene pertanto richiesto di integrare nella strategia aziendale le esigenze sociali e più in generale gli aspetti legati alla RSI.

Parziale e limitante si rivela, oggi, una lettura, per molto tempo dominante nel paradigma capitalistico, di una creazione di valore intesa in termini di solo rendimento del capitale superiore al costo. Il concetto di creazione del valore deve essere integrato, invece, con una serie di aspetti legati alla dimensione sociale e ambientale, e dunque alla sostenibilità, che ne ampliano significativamente i confini e le dimensioni di indagine. La sostenibilità, infatti, qualora abbia un contenuto reale e sia intesa come parte integrante della strategia di sviluppo aziendale, pur nella necessaria attenzione ad un approccio integrato di gestione dei rischi e delle performance, si pone l'obiettivo di creare valore per l'insieme degli stakeholder, per il territorio, per la comunità sociale e

³² Porter e Kramer, 2011.

³³ Crane et al., 2014; Aakhus e Bzdak, 2012; Baraka, 2010; Denning, 2011.

³⁴ Porter e Kramer, 2014, p. 149.

³⁵ "The concept of shared value, in contrast, recognizes that societal needs, not just conventional economic needs, define markets. It also recognizes that social harms or weaknesses frequently create *internal* costs for firms—such as wasted energy or raw materials, costly accidents, and the need for remedial training to compensate for inadequacies in education. And addressing societal harms and constraints does not necessarily raise costs for firms, because they can innovate through using new technologies, operating methods, and management approaches—and as a result, increase their productivity and expand their markets". Porter e Kramer, 2011, p. 14.

per l'azienda stessa, in una prospettiva di un equilibrio economico durevole³⁶.

La comprensione profonda del concetto di creazione di valore – condiviso – ruota, dunque, attorno al concetto di *stakeholder* e delle finalità per cui si parla o si dovrebbe parlare di *creazione di valore* stesso. Come sottolineato dal Marchi (2019) essendo la responsabilità sociale riferibile ai comportamenti di tutti i soggetti coinvolti nel sistema economico, al mutare dei soggetti e delle finalità cambia il concetto stesso di valore e, conseguentemente, le logiche e i sistemi di sua quantificazione. È, pertanto, evidente che gli obiettivi di economicità/redditività non possano perseguirsi se non ponendo al centro della strategia e dell'azione i propri interlocutori³⁷.

Il modello della creazione di valore condiviso converge perfettamente con la finalità dell'equilibrio economico durevole ed evolutivo che trova nella competitività, redditività, consenso sociale e sviluppo le sue determinanti.

Resta chiaramente indubbio la centralità del cliente nella matrice degli stakeholder che ciascuna azienda dovrebbe definire, e una necessaria e crescente attenzione nei confronti di dipendenti/collaboratori. Una robusta economicità/redditività necessita di un costante e attivo coinvolgimento dei collaboratori da cui far scaturire una migliore soddisfazione dei clienti, e dunque una maggiore competitività sul mercato, che a sua volta produce effetti positivi in termini di valorizzazione/motivazione di collaboratori alimentando, in tal modo, un circuito virtuoso verso il raggiungimento di nuove e migliori posizioni di economicità³⁸. Tale processo virtuoso richiede di porre enfasi sullo sviluppo in assenza del quale difficilmente l'equilibrio economico può ritenersi solido e duraturo.

4.5. Conclusioni

Qualsivoglia azienda, pubblica o privata, *profit* o *no profit* persegue la medesima finalità rintracciabile nel soddisfacimento dei bisogni umani e nel raggiungimento di un equilibrio economico a valere nel tempo.

Come evidenzia il Marchi si ravvisa, oggi, un sempre più diffuso controllo sociale che spinge le aziende a perseguire, in vario modo, il consenso della comunità sociale e il soddisfacimento, anche indiretto, dei bisogni umani. Lo Studioso evidenzia come ciò stia determinando il passaggio da un sistema prevalentemente centrato sui mercati finanziari, a un nuovo modello di sviluppo basato sull'economia reale e sulla sostenibilità con l'effetto di riportare al centro del sistema l'azienda come elemento dell'ordine sociale, con la capacità di creare valore mediante la competizione sui mercati e la cooperazione tra i diversi modelli aziendali³⁹.

Lo sviluppo di cui Marchi parla deve essere inteso, dunque, in termini sostenibili

³⁶ Marchi, 2019.

³⁷ Coda, 2010.

³⁸ Coda, 2010.

³⁹ Marchi, 2019, p.15.

ovvero ancorato al principio di soddisfazione dei bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai propri⁴⁰. Uno sviluppo orientato verso un cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'evoluzione tecnologica, i cambiamenti istituzionali pongano al centro il soddisfacimento dei bisogni del presente e del futuro. Uno sviluppo, dunque, vigoroso ma al contempo *socialmente e ambientalmente* sostenibile.

La sfida per le aziende si svolge, oggi, su un piano differente rispetto al passato quando la dimensione preponderante dell'equilibrio economico era la redditività e un spesso orientamento limitato al breve periodo. Ciò che sembra essere cambiato, non sono certo le determinanti dell'equilibrio economico, ma il peso che la società nel suo complesso, e dunque le aziende medesime, attribuiscono ad esse. Le dimensioni *sviluppo* (sostenibile) e *consenso sociale* giocano oggi un ruolo primario, rappresentando le variabili determinanti nell'innescare processi virtuosi volti ad alimentare e incrementare la redditività. Tale cambiamento permea l'intera azienda travolgendo, come osservato dal Marchi, tutte le aree aziendali dalla comunicazione - interna ed esterna - al controllo stimolando l'emergere di sistemi di governance economico-sociale⁴¹.

Osservando la realtà si scorgono nuovi modelli di *business* che fanno del valore condiviso, e dunque della sostenibilità, il loro *leitmotiv*. Si pensi a tal fine al recente modello delle società *benefit* o *benefit corporations*⁴² quali emblema, in tema di creazione e misurazione del valore, di quel necessario e auspicabile passaggio invocato dal Marchi, da un modello di business incentrato sulla dimensione finanziaria ad un modello ispirato a una visione economico-sociale.

⁴⁰ Il termine sviluppo sostenibile è stato per la prima volta definito nel 1980 nel documento "World Conservation Strategy" (1980) per essere poi ripreso e approfondito nel 1987 nel testo elaborato dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo "Our common future", anche noto come Rapporto Brundtland.

⁴¹ Marchi, 2019 p. 15.

⁴² Le Benefit corporation sono aziende *for profit* che insieme formano un movimento globale nato nel 2006 negli USA da un gruppo imprenditori convinti dell'importanza di cambiare il modello di capitalismo dominante promuovendo una radicale evoluzione basata sulla sostenibilità. Dal 2015 l'Italia, prima a livello europeo, ha avviato l'iter di introduzione e riconosciuto come nuova forma giuridica, la società benefit prevedendo espressamente nella denominazione sociale, la dicitura "Società benefit" o "SB". Il disegno di legge sulle Società Benefit è confluito nella legge di stabilità 2016. Attualmente la disciplina delle società benefit è contenuta nella legge n.208 del 28/12/2015 - legge di Stabilità 2016 - art.1, Commi 376-384 entrata in vigore a partire dall'1 Gennaio 2016. Per approfondimenti si rinvia a <http://www.societabenefit.net/>.

Bibliografia

Aakhus M., Bzdak M. (2012), *Revisiting the role of “Shared Value” in the business–society relationship*, Business and Professional Ethics Journal, 31(2): 231–246.

Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino.

Amaduzzi A. (1990), *Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, (1-2).

Baraka D. (2010), *Corporations and the third sector: Responsible marriages at last?*, Journal of Global Responsibility, 1(1): 34–54.

Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Pisa, Colombo Corsi Editore.

Carroll A.B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, 4(4): 479–505.

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico di fondo*, Torino, Utet.

Coda V. (2010), *Capire e fare il bene dell'azienda*, Lectio magistralis, Palermo, 5 novembre.

Corticelli R. (1979), *La crescita dell'azienda. Armonie e disarmonie di gestione*, Milano, Giuffrè.

Corticelli R. (1995), *L'azienda, economia e socialità*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia aziendale, gennaio, Roma.

Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014). *Contesting the value of “creating shared value”*. California Management Review, 56(2): 130–153.

Davis K. (1967), *Understanding the social responsibility puzzle*, Business Horizons, 10(4): 45–50.

Denning S. (2011), *Why “shared value” can't fix capitalism*. Forbes.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, Academy of Management Review, 20(1): 65–91.

Elkington J. (1994), *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36(2): 90–100.

Elkington J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone.

Ferraris Franceschi R. (1984), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento. Introduzione agli studi di Economia aziendale*, Pisa, Servizio Editoriale Universitario di Pisa.

Ferraris Franceschi R. (1994), *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Torino, Giappichelli.

Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Milano, Giuffrè,

Ferraris Franceschi R. (2010), "L'azienda caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico", in Cavalieri E., Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Economia aziendale*, Torino, Giappichelli.

Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Milano, Giuffrè.

Frederick W.C. (1960), *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, 2(4): 54–61.

Freeman E.R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield (Mass), Pitman.

Freeman E.R., Reed D.L. (1983), *Stockholder and stakeholder: A new perspective on corporate governance*, California Management Review, XXV(3): 88–106.

Garriga E., Melé D. (2004), *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*, Journal of Business Ethics, 53(1-2): 51–71.

Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I: *Le aziende agricole*, Pisa, Corsi Editore.

Giannessi E. (1969), "Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda", in AA.VV., *Scritti in onore di G. Dell'Amore*, Saggi di discipline aziendali e sociali, vol. I, Milano, Giuffrè.

Kocollari U. (2019), "Aspetti fondanti in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa", in Balluchi F., Furlotti K. (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e accountability*, Torino, Giappichelli.

Marchi L. (1994), "Economicità ed equilibrio di medio e lungo periodo. Quali le possibilità di verifica?", in Mele R., Popoli P. (a cura di), *La gestione delle aziende pubbliche. Principi e tecniche innovative*, Rimini, Maggioli, p. 195.

Marchi L. (1997), "Equilibrio economico, soddisfacimento dei bisogni della collettività locale e nuovi strumenti di controllo", in Anselmi L. (a cura di), *Le aziende degli enti locali tra indirizzo pubblico e mercato*, Maggioli, Rimini, pp. 151–161.

Marchi L. (2003), *I sistemi informativi aziendali*, Terza edizione, Giuffrè, Milano.

Marchi L. (2019), *La creazione e la misurazione del valore: dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale*, Lectio Magistralis, Pisa, 19 ottobre.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, Academy of Management Review, 22(4): 853–866.

Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas Libri.

Paolini A. (1993), *Il controllo strategico*, Milano, Giuffrè.

Porter M. E., Kramer, M. R. (2006), *The link between competitive advantage and corporate social*

responsibility. Harvard Business Review, 84(12): 78–92.

Porter M. E., Kramer, M. R. (2014), *A response to Andrew Crane et al.'s article*, California Management Review, 56(2): 149–151.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*, Harvard Business Review, 89 (1-2): 2–17.

Soda G. (1998), *Reti tra imprese, Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Roma, Carocci.

Swanson D. L. (1999), *Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance*, Academy of Management Review, 24: 506–521.

Wartick S. L., Cochran, P. L. (1985), *The evolution of the corporate social performance model*, The Academy of Management Review, 10(4): 758–769.

Werther W.B., Chandler D. (2006), *Strategic corporate social responsibility. Stakeholder in a global environment*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Wood D.J. (1991), *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, 16(4): 691–718.