

# Imprese coesive e costruzione di significati condivisi

*di Massimo Ronchini*

Spesso, dalla Rivoluzione industriale in avanti, nell'ambito della scienza (micro)economica, si sono costruite riflessioni e ragionamenti attorno a schemi di origine neoclassica, assumendo la domanda e l'offerta quali fattori determinanti l'equilibrio di mercato. Le figure del produttore e del consumatore sono altresì state concettualizzate come due attori marcatamente distinti, disegnati senza margini di sovrapposizione. In tale contesto, abbiamo generalmente osservato le aziende gestire i propri core business all'interno di una stretta economica tra l'efficientamento dei costi per massimizzare i profitti e la ricerca di una competitività di mercato spesso espressa in termini di riduzione dei prezzi, con evidenti conseguenze in ambito sociale (si pensi agli effetti dei processi di delocalizzazione, alla elevata flessibilità richiesta nei contratti di lavoro, alle ridotte opportunità di conciliazione tempi famiglia-lavoro) e, in taluni casi, sulla scarsa qualità dei prodotti e dei servizi forniti.

Solo di recente abbiamo potuto rilevare quella che appare essere una vera e propria rottura dei confini definitivi che separavano i concetti di produttore e consumatore. Rottura, questa, che se da un lato ha condotto a riconsiderare il consumatore non più solamente come semplice attore passivo del mercato, ma come soggetto critico e attivo, dall'altro ha certamente facilitato l'ingresso di pratiche partecipative all'interno dei processi decisionali nelle aziende. Come vedremo nel seguito è esattamente in questa rivalutazione del ruolo del consumatore che trovano conforto nuove prassi manageriali e nuove opportunità di sviluppo economicamente sostenibile.

Per comprendere origine ed evoluzione di questa trasformazione concettuale occorre esaminare il passaggio tra due posizioni teoriche contrapposte, quella di origine liberista e quella legata alla cosiddetta teoria degli stakeholder. Per sintetizzare la prima ci è sufficiente citare Friedman[1]: «Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti. [...] Il vero dovere sociale dell'impresa è? ottenere i più elevati profitti - ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo - producendo così? ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile». In tale circostanza, la massimizzazione del profitto viene dunque a configurarsi come un obiettivo eticamente fondato: qui le imprese si limitano ad assumere l'unico e solo fine di massimizzare il valore per una sola classe di attori, i proprietari dell'impresa (shareholder), e dove l'incontro perfetto tra domanda di beni e servizi prodotti e loro offerta risulta più che sufficiente per assicurare il funzionamento di un intero mercato.

Tuttavia, tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, lo strumento di mercato così inteso, ossia nella sua accezione prettamente capitalistica, si è dimostrato ampiamente inadatto per affrontare le complesse e mutevoli relazioni tra aziende e tessuto sociale del territorio. Solo allora abbiamo visto diffondersi l'idea che l'impresa dovesse avere dei "doveri" nei confronti di una pluralità di soggetti (stakeholder) e non solo verso i propri proprietari[2]. Si è trattato di un vero e proprio cambio prospettico che ha spinto diverse aziende ad introdurre dei correttivi sociali al loro operato, avviando nuovi e impegnativi programmi di responsabilità sociale d'impresa[3].

A parere di chi scrive, non è certo un caso se già nella prima metà degli anni Ottanta si è cominciato a parlare di prosumer nel tentativo di significare come la distinzione netta dei due concetti e dei due ruoli, quella di produttore e di consumatore, tendesse a perdere di senso[4]. Si realizza così una progressiva trasformazione culturale che ridefinisce i ruoli di tutti gli attori coinvolti nella filiera produttiva, verso una direzione che assegna a tali attori una funzione più critica e dinamica. Parallelamente, le aziende capaci di cogliere le opportunità legate a queste trasformazioni hanno via via maturato la consapevolezza che l'effetto di una crescita competitiva risultasse tanto maggiore quanto maggiore fosse la loro capacità di coinvolgere attivamente e democraticamente i

propri stakeholder (non solo fornitori e dipendenti, ma anche clienti consumatori, territori e comunità di riferimento) nei processi decisionali. Si apre così uno scenario, per certi versi inaspettato, in cui l'azienda si dimostra capace di migliorare la propria performance economica perché in grado di essere coesiva, ossia di generare valore per una moltitudine di soggetti.

Di fatto, l'idea di partenza che ci suggerisce la teoria strategica è che un'azienda, per avere successo, deve creare una proposizione di valore specifica in grado di soddisfare i bisogni di un determinato insieme di clienti[5]. A queste condizioni, la chiave di lettura che ci consente di interpretare il significato di una ridefinizione del ruolo dei consumatori (sia in quanto singoli, sia in quanto gruppo) è che solo laddove si mettano in relazione causale il successo competitivo con il miglioramento sociale è possibile realizzare nuove opportunità per il soddisfacimento dei nuovi bisogni, acquisendo efficienza e ri-differenziando i mercati (ivi). Questi vettori di miglioramento sociale e competitivo passano dunque inevitabilmente attraverso l'ingaggio della comunità cui un'azienda fa riferimento, e per mezzo di quei processi democratici e partecipativi che dimostrino di essere efficaci nella raccolta delle istanze sociali, fino a permettere di co-disegnare la natura stessa dei prodotti e dei servizi forniti.

Non sono semplicemente processi appartenenti ad una classica Corporate Social Responsibility che mira alla massimizzazione dei profitti, ma strumenti che mutuano da essa per diventare mezzi di democratizzazione interna, ove l'obiettivo è determinato dalla rappresentanza di tutti gli stakeholder mediante la possibilità di esercitare opzioni di voce[6].

Su questi specifici temi disponiamo di una crescente evidenza empirica. Fondazione Symbola e Unioncamere, in partnership con Consorzio Aaster e Aiccon, dal 2014 realizzano con cadenza biennale il report Coesione è competizione. Questi report ci restituiscono una fotografia chiara sugli strumenti di coinvolgimento sopra menzionati e ci raccontano di un'Italia che trova la forza di crescere socialmente ed economicamente grazie all'unione e alla coesione. Soprattutto nell'ambito del welfare, dove l'ingaggio della comunità provvede alla riconnessione di risorse latenti del territorio per rispondere in modo più adeguato ai nuovi bisogni delle persone e delle famiglie.

Si tratta di imprese che possiamo definire "coesive", la cui attività principale non è necessariamente di natura sociale, ma che, a fronte della necessità di incrementare la propria capacità imprenditoriale e di innovazione, hanno messo in campo strategie e strumenti volti a potenziare le relazioni con i propri consumatori e comunità di riferimento.

Alcuni esempi tratti dai report aiutano a comprendere con chiarezza questi meccanismi. A Succiso di Ramiseto (Reggio Emilia), un borgo situato sull'Appennino Tosco-Emiliano, è stata la stessa comunità a farsi carico del proprio futuro costituendo la Cooperativa "Valle dei Cavalieri", nel momento in cui il borgo sembrava destinato al completo spopolamento. Mediante il coinvolgimento di tutti i cittadini in un processo partecipato, il rilancio di vecchie attività ed il lancio di nuove iniziative e servizi hanno consentito al borgo di raggiungere le 15 mila presenze turistiche nel 2016. Un risultato che ci mostra esplicitamente come una rete di relazioni, la cittadinanza attiva e l'innovazione sociale siano generatori di valore economico e sociale: «Il fatturato della Valle dei Cavalieri si aggira intorno ai 700 mila euro annui. Sette i dipendenti assunti (circa il 10 per cento della popolazione del paese), ai quali vanno aggiunti dodici lavoratori stagionali. Lo stipendio medio si aggira intorno ai mille euro al mese, e ogni persona che lavora in questa cooperativa di comunità svolge più di un lavoro durante la giornata, in base alle esigenze della collettività».

E se partecipazione e co-produzione costituiscono da sempre il DNA del Terzo settore, anche il mondo for profit ci fornisce esempi virtuosi in questa direzione. Umbra Group, un'azienda di Foligno che opera nel settore aeronautico, segue una filosofia aziendale per cui il cliente viene coinvolto in un rapporto di partnership. In questo caso è l'adozione di un modello organizzativo che permette di collegare vari soggetti all'interno dell'azienda consentendogli di realizzare l'obiettivo di creare maggiore valore per il cliente e per gli stakeholder.

---

Nel 2016 in Francia, Carrefour, nel pieno di una delle cicliche crisi del latte, ha deciso di non cercare ostinatamente la riduzione dei margini di guadagno di tutti gli altri componenti della filiera, ma si è rivolta direttamente ai suoi consumatori, facendoli diventare parte attiva nel co-design del prodotto, e non lasciandogli subire quelle scelte che avrebbero solamente sottratto qualità nei loro consumi. Così, attraverso un questionario online, i consumatori sono stati chiamati a indicare le modalità di produzione preferite in cambio di un prezzo stabilito, bloccato per tre anni, e che remunera in modo equo l'impresa e il produttore. La scritta sulle confezioni di latte è eloquente, «C'est qui le patron?» (Chi è il padrone?) e l'iniziativa ha avuto un successo incredibile: più di quattordici milioni di clienti, 33 referenze di prodotti e la presenza fissa in gran parte dei supermercati[7].

In conclusione, l'abilità di comprendere come la ridefinizione di un processo produttivo possa restituire nuove opportunità in termini economici e sociali sembra connettersi ad una intelligenza culturale capace di attribuire nuovi significati (affatto scontati!) agli elementi che costituiscono la catena del valore e la filiera produttiva. Del resto, è proprio in questi termini di controtendenza rispetto a quelle attribuzioni di significato tradizionalmente accettate che le innovazioni sociali tendono a svilupparsi. Ed è attorno a queste rimodulazioni degli schemi organizzativi che sarà possibile concepire un nuovo e auspicato ruolo dell'impresa nella società.

[1] M. Friedman, (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago.

[2] P. Sacco e M. Viviani, (2008). "La Responsabilità Sociale d'Impresa, prospettive teoriche nel dibattito italiano", *Economia politica, Journal of Analytical and Institutional Economics*(2), pp. 317-350.

[3] L. Brogonzoli, (2005), "La rendicontazione sociale", *Strumenti* 35.

[4] P. Degli Esposti, (2015). *Essere prosumer nella società digitale*, Franco Angeli Edizioni, Milano.

[5] M. E. Porter e M. Kramer, (2011), "Creare Valore Condiviso", *Harvard Business Review*, gennaio/febbraio.

[6] S. Zamagni, 2006, "Responsabilità Sociale delle Imprese e Democratic Stakeholding", *Aiccon Working Paper*, gennaio.

[7] S. Liberti, 2020, "L'esperimento che può rendere più giusti i prezzi al supermercato", *Internazionale*, giugno.