

La responsabilità sociale d'impresa ed il concetto di creazione di valore condiviso – Parte 2

Vinante C., Bellunato F., Basso D.

Nel Green Paper precedente sono stati introdotti i principi della responsabilità sociale d'impresa (CSR). Il contributo degli economisti Porter e Kramer [1] nella ricerca sull'intersezione fra CSR e strategia d'impresa ha contribuito a creare quello che oggi viene definita "creazione di valore condiviso". Il ragionamento di Porter e Kramer nasce dall'osservazione sui limiti del concetto di CSR così come teorizzato dall'inizio della sua diffusione, ovvero la sua caratteristica di fungere da pretesto per azioni frammentate mirate principalmente alla risoluzione di problemi legati all'immagine e al brand aziendale. La Figura 1 rappresenta i 4 motivi utilizzati maggiormente per giustificare la CSR.



Figura 1. I 4 motivi per giustificare un'azione di CSR (adattato da [1])

Secondo Porter e Kramer, la ragione dietro al fallimento dell'attuale sistema di CSR risiede proprio nell'utilizzo di una o più di queste 4 motivazioni per giustificare un'azione di responsabilità sociale d'impresa. Sfruttare uno di questi 4 pretesti può risultare fallimentare dal punto di vista della sostenibilità a causa della loro incapacità di unire i reali bisogni dell'impresa con quelli della società, rappresentando solo un costo a breve termine invece che un investimento a lungo termine [1]. Inoltre, i professori evidenziano come l'approccio alla CSR sia spesso visto come un metodo per far fronte alle tensioni fra imprese e società, risultando pertanto in una serie di azioni difensive agli attacchi mediatici e senza un minimo vantaggio nascosto all'interno [1].

Il superamento di questo approccio al concetto di CSR nasce proprio dalla trasformazione dello strumento da reattivo a strategico, ovvero capace di intercettare i bisogni della società e riconoscendo che un rapporto di mutuo beneficio fra business ed ecosistema deve stare alla base di un sistema economico resiliente capace di garantire il successo nel tempo [1]. La creazione di valore condiviso si basa quindi sull'identificazione dei punti di intersezione fra business e società e la comprensione delle questioni sociali intercettabili dall'impresa. Su questo punto, Porter e Kramer propongono un duplice approccio "inside-out" ed "outside-in", facilitando inoltre l'identificazione delle questioni sociali dividendole in 3 diverse categorie:

- questioni sociali generiche aventi scarso impatto sull'organizzazione e viceversa;
- impatti sociali fortemente influenzati della catena del valore dell'impresa. In questo caso, l'approccio "inside-out" utilizza il framework della catena di valore di Porter per identificare il suo impatto verso l'esterno, i.e. sull'ecosistema [1, 2];
- dimensioni sociali del contesto competitivo, le quali influenzano l'organizzazione e la sua catena del valore. Porter utilizza l'approccio "outside-in", attraverso il framework a diamante, per identificare l'influenza dell'ecosistema sull'ambiente competitivo [1, 3].

Complessivamente, l'analisi delle questioni sociali di rilevanza strategica per l'impresa è mirata alla formulazione di un'agenda in grado di integrare la CSR all'interno della proposta di valore, rendendola a tutti gli effetti un'opportunità per la creazione di valore condiviso. Le tre azioni capaci di dare origine al valore condiviso sono di seguito riportate.

1. Riconsiderazione dei prodotti e dei mercati, ovvero identificare le modalità per portare il valore in zone non ancora industrializzate o nelle quali vigono ancora pratiche non sostenibili. Questo step spesso richiede una completa riprogettazione dei prodotti e dei canali di distribuzione in modo da renderli idonei a soddisfare i bisogni della società.
2. Ridefinizione della produttività all'interno della catena del valore. Attraverso l'innovazione è infatti possibile ridurre gli impatti negativi su società ed ambiente, incrementando al contempo gli effetti positivi di nuovi prodotti/processi più sostenibili. Efficientamento energetico e del consumo di risorse, modelli di business circolari sono solo alcuni degli esempi di concetti necessari alla riprogettazione della catena del valore.
3. Sviluppo di cluster industriali di supporto nella zona geografica dell'azienda. Oltre alle realtà di simbiosi industriale dove beni e servizi sono scambiati o condivisi fra aziende aventi posizioni geografiche limitrofe, l'impresa deve attivarsi per favorire lo sviluppo sostenibile nell'area geografica in cui risulta insediata. Favorendo la costruzione di nuove infrastrutture o programmi di educazione, l'impresa diventa parte integrante della comunità, la quale fornirà a sua volta il valore condiviso con essa in precedenza, e.g. attraverso risorse umane esperte e fortemente legate al territorio [4].

La creazione del valore condiviso ha il potenziale per rappresentare il nuovo paradigma produttivo, riunendo industria e società attraverso rapporti di mutuo beneficio e di fiducia reciproca capaci di garantire il successo a lungo termine, spianando la strada verso lo sviluppo sostenibile e sbloccando nuove opportunità di crescita equa e globale [4].

Corporate social responsibility and the concept of shared value creation – Part 2

Vinante C., Basso D.

In the previous Green Paper, the main schools of thought and the evolution of corporate social responsibility (CSR) were introduced. The contribution of the economists Porter and Kramer to the active research on the intersection between CSR and business strategy has contributed to creating what is now called the "shared value creation" concept. Porter and Kramer’s idea arises from the observation of CSR’s limits in the way it was currently conceived, that is its characteristic of acting as a pretext for fragmented actions aimed primarily at solving problems related to corporate image and brand [1]. Figure 1 represents the 4 most used reasons to justify CSR.

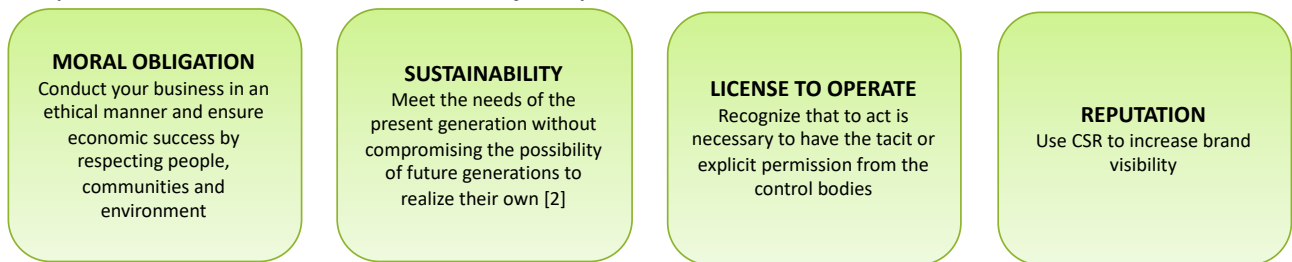


Figure 1. The 4 justifications for CSR activities (adapted from [1])

According to Porter and Kramer, the reason behind the failure of the current CSR system lies in the use of one or more of these 4 reasons to justify an action of corporate social responsibility. Exploiting one of these 4 pretexts can be a failure from the point of view of sustainability due to their inability to combine the real needs of the company with those of the society, representing only a short-term cost rather than a long-term investment [1]. Furthermore, the professors show that the approach to CSR is often seen as a method to deal with the tensions between companies and society, thus resulting in a series of defensive actions against media attacks and without a minimum advantage hidden inside [1]. The overcoming of the concept of CSR arises precisely from its transformation from reactive to strategic, i.e. the point in which CSR becomes capable of intercepting the needs of society and recognizing that a mutually beneficial relationship between business and the ecosystem must be the basis of a resilient economic system capable of guaranteeing the success over time [1]. The creation of shared value is therefore based on identifying the points of intersection between business and society and understanding the social issues that can be intercepted by the company. On this point, Porter and Kramer propose a dual "inside-out" and "outside-in" approach, also facilitating the identification of social issues by dividing them into 3 different categories:

- generic social issues with little impact on the organization and vice versa;
- social issues strongly impacted by the organization’s value chain. In this case. The "inside-out" approach adopts Porter’s value chain framework to identify its impacts to the external context, i.e. on the ecosystem [1,2];
- social issues strongly impacting the organization’s value chain. Porter uses the "outside-in" approach, through the use of the diamond framework, to identify the influence of the ecosystem on the competitive environment [1,3].

Overall, the analysis of social issues of strategic importance for the company is aimed at the formulation of an agenda capable to integrate the CSR into the value proposition, making it an opportunity for creating shared value. The three actions capable of giving rise to the shared value are:

1. reconsideration of products and markets, i.e. identification of ways to bring value to areas that are not yet industrialized or in which unsustainable practices still apply. This step often requires a complete redesign of products and distribution channels in order to make them suitable to meet the needs of the society;
2. redefinition of productivity within the value chain. Through innovation, it is in fact possible to reduce the negative impacts on society and environment, while increasing the positive effects of new, more sustainable, products and processes. Energy efficiency, smarter resource consumption and circular business models are just some of the examples of concepts needed to redesign the value chain;
3. development of industrial support clusters in the company's geographical area. In addition to the industrial symbiosis realities where goods and services are exchanged or shared between companies with neighboring geographical positions, the company must take steps to promote sustainable development in the geographical area in which it is established. By favoring the construction of new infrastructures or educational programs, the company becomes an integral part of the community, which in turn provides the value previously shared with it, e.g. through expert human resources strongly linked to the territory [4].

The creation of shared value has the potential to represent the new paradigm of production, bringing together industry and society through mutually beneficial relationships and increased trust capable of guaranteeing long-term success, paving the way towards sustainable development and unlocking new opportunities for a fair global growth [4].

References

1. Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Bus. Rev.* 84, 78–92. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070>
2. World Commission on Environment and, Development, 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press.
3. Porter, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
4. Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press.
5. Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011. HBR.ORG The Big idea Creating Shared Value how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Creat. Shar. Value* 1–17.