



Un modello operativo vincente è quello del rating di filiera tramite il quale l'accesso al credito delle piccole imprese viene agevolato da aziende fornitrici più grandi che agiscono come agenzie di rating, valutando la condizione delle imprese sulla base di determinati criteri

# Creare valore condiviso per uscire dalla crisi

Quando le sovvenzioni statali non sono più sufficienti a sostenere la produzione, il diktat è trasformare la gestione di impresa secondo criteri di sostenibilità e consapevolezza ad ampio respiro, per creare ricchezza e occupazione

✦ Simona Lovati

La storia economica insegna che per crescere e affrontare a testa alta le situazioni più critiche, la soluzione è abbattere ogni barriera di individualismo e puntare sull'aggregazione. È stato così nel Medioevo, con la nascita delle Corporazioni, per tutelare le attività commerciali di quanti appartenevano alla medesima categoria professionale, e lo è ancora oggi, nel momento in cui le aziende, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, hanno compreso che per superare la complessa congiuntura economica attuale – che a detta degli esperti ci stiamo gradualmente lasciando alle spalle – è necessario cambiare il paradigma strategico, coinvolgendo e condividendo i profitti con tutti gli attori della catena produttiva, dai fornitori ai clienti, e non solo con gli azionisti.

«Esistono diversi tipi di valore condiviso», spiega **Francesco Daveri**, professore ordinario di Politica Economica all'

Università di Parma, «alcuni più tangibili, sia dal punto di vista micro economico, con un segno positivo sull'occupazione generata e sul numero di salari erogati, sia a livello macro economico, misurando l'impatto di un'azienda sugli altri tramite le tavole intersettoriali, che registrano quanto un settore acquista e a chi e a quanti vende, consumatori finali compresi. Altri sono meno concreti e riguardano, per esempio, il devolvere una parte dei ricavi ad attività benefiche, oppure la salvaguardia del territorio fisico. In questo senso, il valore non è solo monetario, ma diventa sociale a tutti gli effetti».

**Condividere l'onere della crisi significa generare valore condiviso**

«In un periodo di difficoltà», continua l'economista, «l'attenzione delle aziende è rivolta alla riduzione dei costi e l'arma



di difesa comune è scaricare il peso della loro ristrutturazione sulle casse dello Stato, che interviene con integrazioni di reddito per i lavoratori. Così facendo, l'impresa continua a creare valore per gli azionisti, ma diventa una responsabilità per tutta la società. Quando la situazione è molto grave, come da cinque anni a questa parte, e i soldi pubblici non sono più sufficienti per conservare i posti di lavoro e tenere in vita le ditte stesse, l'imperativo è trasferire parzialmente all'interno dell'azienda la condivisione del costo della crisi. Un modello operativo vincente è quello del rating di filiera. Si tratta di un metodo per cercare di agevolare l'accesso al credito delle piccole imprese, grazie al supporto di quelle più grandi di cui sono fornitori, che agiscono come fossero vere e proprie agenzie di rating, per valutare la loro condizione sulla base di alcuni criteri, quali le certificazioni di qualità ambientale e la capacità di versare contributi agli istituti previdenziali. In Europa, invece, è interessante il caso di alcune imprese tedesche, che hanno concepito una compartecipazione della divisione delle ore lavorate di tutti i dipendenti così come dei profitti (un aspetto con pochi vantaggi, però, in tempi di recessione).

### La nostra Silicon Valley è il made in Italy

Premesso che tutti i settori possono dare il proprio contributo alla creazione di valore condiviso, l'esperienza americana mette in luce due indicazioni fondamentali, in grado di fare ripartire il moltiplicatore dei posti di lavoro: un segmento trainante di riferimento e l'esistenza di imprese trainate che ne abbiano giovamento.

«Nel nostro Paese, purtroppo», rivela l'esperto, «il mercato trainante viene spesso spremuto e vessato dalla tassazione, perché lo Stato ha bisogno di risorse per finanziare la spesa pubblica. Di contro, per fare funzionare le aziende trainate, la soluzione migliore è dare loro credito, semplificare la burocrazia e limitare le imposte. E se gli States, da sempre terra delle grandi opportunità, producono high tech per storia e tradizione, l'Italia deve puntare e scommettere sul brand per il quale è conosciuta in tutto il mondo, cioè il made in Italy, nonostante ci siano non poche difficoltà nella messa a punto di

brevetti per determinati prodotti, specie quelli alimentari. È questa la nostra base di partenza, cercare di rafforzare le aziende del made in Italy, per consentire la creazione di nuovi posti di lavoro nell'indotto. Un aspetto che i Governi che si sono avvicendati nel corso degli anni hanno decisamente trascurato».

### L'importanza del *genius loci*

«Per il business Mice», prosegue il docente, «un modo per innescare il processo di valore condiviso potrebbe essere quello di acquistare i prodotti agroalimentari del territorio di appartenenza, senza però cadere sotto l'egida del protezionismo, qualora le materie prime o i servizi proposti siano scadenti o non all'altezza delle aspettative. Questo processo potrebbe persino spronare la competitività degli imprenditori delle zone limitrofe alla filiera, nel tentativo di elevare e migliorare i propri standard, per entrare a fare parte del ciclo produttivo».

### La ripresa? Lenta e graduale

Gli addetti ai lavori sono perlopiù concordi: la recessione dovrebbe – condizionale d'obbligo data l'imprevedibilità della situazione – essersi conclusa nel secondo semestre del 2013, quando gli ordini industriali hanno registrato un incremento, soprattutto verso i mercati esteri. Ma è ancora presto per tirare un sospiro di sollievo, visto che la crescita prevista per

**Quando il denaro pubblico non è più sufficiente a conservare i posti di lavoro e a tenere in vita le aziende, è necessario trasferire parzialmente all'interno dell'impresa stessa la condivisione del costo della crisi**

Responsabilità sociale e territoriale sono le parole chiave per cercare di rimettere in moto l'economia del Paese, creando valore condiviso.

## L'IMPRESA È IL MOTORE DELLA CRESCITA: IL CASO SANPELLEGRINO

È pari a 1,1 miliardi di euro il valore creato in Italia nel 2012 da tutti gli interlocutori della filiera Sanpellegrino, una stima che equivale a 0,10 punti percentuali della produzione industriale nazionale, allo 0,07 % del PIL e a 2,4 volte il fatturato stesso dell'azienda. L'analisi dei dati, commissionati dal gruppo del beverage alla società Althesys sulla base dei ricavi del 2012, sono stati presentati alla stampa durante un incontro che ha avuto luogo a Palazzo Giureconsulti, nel cuore di Milano, al quale hanno preso parte Francesco Daveri, economista, Emilio Reyneri, sociologo del lavoro, Stefano Agostini, presidente e amministratore delegato Sanpellegrino e Alessandro Marangoni, amministratore delegato di Althesys.

Con 1.559 dipendenti, 11 stabilimenti, 19 marchi e 130 Paesi nel mondo coinvolti nell'esportazione dei prodotti, gli effetti dell'attività del brand interessano altre 4.550 aziende, ovvero l'1% delle imprese produttive italiane, suddivise tra fornitori (agricoltura, industria, servizi), logistica e canali distributivi, e ben 7mila addetti (lo 0,03% degli occupati del Belpaese e lo 0,17% dei lavoratori nel settore industria). Ciò significa che per ogni dipendente Sanpellegrino vengono creati tre nuovi posti di lavoro. Non solo. Grazie alla sua produzione, il gruppo ha contribuito con 390 milioni di euro al gettito fiscale totale su scala nazionale e con 210 milioni di euro all'erogazione di salari lordi.

«Crescita e occupazione non si creano per legge», afferma **Alessandro Marangoni**, «quando sono in atto significativi cambiamenti dei modelli economici, adattare alla situazione il modus operandi di fare impresa diventa un aspetto chiave».

Questo scenario è la controprova che sta crescendo nelle imprese la consapevolezza che non è sufficiente creare valore, ma che è necessario che questo sia condiviso con l'insieme degli stakeholders, fino al consumatore finale, con una visione improntata sulla responsabilità e la sostenibilità sociale nel lungo periodo.

«La creazione di valore condiviso», conferma **Stefano Agostini**, «ha permesso a noi di Sanpellegrino di creare un link virtuoso e biunivoco tra qualità del territorio e competitività dell'impresa. Come azienda che imbottiglia acqua minerale siamo depositari di una risorsa strettamente legata al territorio, che non può essere delocalizzata, e che quindi ci permette di accrescere e accelerare la competitività del Paese».

l'anno in corso si attesta a moderatissimo mezzo punto percentuale del PIL e che raccoglieremo i frutti di questo nuovo input nell'arco di tre o sei mesi.

«Per trasformare uno zero virgola in cifra tonda», conclude il professor Daveri, «è imprescindibile incentivare lo sviluppo di nuovi posti di lavoro attraverso il valore condiviso territoriale. Due le buone notizie all'orizzonte. La prima è il superamento dei test di qualità dei bilanci delle no-

stre banche, un fattore che permetterebbe di ricominciare a dare credito e che produrrà i primi risultati nella seconda metà del 2014. La seconda è la prosecuzione dei rimborsi dei debiti pregressi della Pubblica Amministrazione, che dovrebbe portare denaro fresco nelle tasche delle aziende e un conseguente rasserenamento dell'economia sul lungo termine».

## Occupazione sì, ma di buon livello

Uno dei riflessi immediati della creazione di valore condiviso è la possibilità di sviluppare nuovi posti di lavoro, specie se questi richiedono un'alta qualificazione professionale. «Purtroppo in Italia non c'è solo carenza di occupazione», spiega **Emilio Reyneri**, professore emerito di sociologia del lavoro all'Università degli Studi di Milano Bicocca, «ma ancor più di occupazione qualificata. E questo spiega perché molti dei nostri giovani più brillanti decidono di cercare fortuna all'estero. La sfida per il Paese, molto difficile a dire il vero perché il nostro tessuto imprenditoriale è costituito da piccole e medie imprese, è riuscire a decentrare la manodopera meno qualificata e mantenere all'interno quella di livello superiore, tramite prodotti e lavorazione top quality. A causa di scarsa modernizzazione e di bassa intensità tecnologica, il rischio è quello di non reggere la competizione con le altre Nazioni».

## Facciamo il punto

Le statistiche, da sempre, tendono a guardare i dati della disoccupazione, ma in realtà è l'andamento dell'occupazione il segnale più importante, in quanto sono le persone che hanno un lavoro a contribuire alla crescita di un Paese. «L'indicatore principale per valutare la capacità di un sistema socio-economico di creare ricchezza e benessere», continua **Reyneri**, «è la percentuale degli occupati e in Italia non si è ancora stata registrata un'inversione di tendenza. La fascia di età considerata più critica è quella dei giovanissimi, cioè dai 15 ai 24 anni, anche se a onore del vero è altrettanto difficile la posizione tra i 25 e i 34 anni, dove il tasso di disoccupazione è meno elevato, certo, ma il numero delle persone in cerca di lavoro è altrettanto alto. Senza contare che si

Tra la fine della recessione e il rilancio dell'occupazione si registrerà uno scarto temporale molto significativo.



**Se per gli Stati Uniti il futuro è nella Silicon Valley, per l'Italia la miniera d'oro è il made in Italy, anche se non è sempre facile affermarsi con nuovi prodotti**

tratta di giovani che vivono fuori casa e sentono la necessità e il desiderio di costruirsi una propria famiglia. A causa di una serie di schemi mentali, non solo italiani, ma soprattutto europei, non viene ancora dato il giusto peso alla loro condizione.

Per quanto riguarda le donne, soprattutto tra le meno istruite, l'Italia vanta il record del minor tasso di occupazione dei Paesi sviluppati. Il lato positivo è che la crisi non ha peggiorato la situazione, perché i settori maggiormente colpiti dalla recessione sono stati l'edilizia e l'industria manifatturiera, in prevalenza ad appannaggio maschile.

Sul fronte degli over 55, il fenomeno è molto grave, ma non ha grandi dimensioni. Il problema di chi perde il posto in questa fase della vita è che, con molta probabilità, diventerà un disoccupato di lunga durata, provocando problemi al ménage familiare, visto e considerato che a questa età molti genitori hanno ancora figli a carico».

### **Parola d'ordine: investimento**

L'unico modo per fare decollare l'occupazione è che le aziende tornino a inve-

stire. E questo presuppone una ripresa economica e politiche di intervento che accompagnino il processo, come la riduzione del cuneo fiscale. «I dati parlano chiaro», conclude il professor Reyneri, «la percentuale di persone in cerca di lavoro nel 2013 è stata pari al 12,5 per cento. Ma tra la fine della crisi e la possibilità di trovare e creare occupazione lo scarto temporale sarà molto significativo. Il caso americano è emblematico. La ripresa economica a stelle e a strisce è iniziata circa un anno e mezzo fa, mentre l'occupazione solo da qualche mese. In Italia verso la fine dell'anno inizierà a rientrare la cassaintegrazione e si registreranno alcune timide assunzioni. Difficile prevedere se ci saranno settori o regioni trainanti, perché stiamo vivendo in un'epoca di shock improvvisi. In questo momento i riflettori sono puntati sull'export, mentre la nostra domanda interna è ancora molto depressa, a causa della disoccupazione che impoverisce le tasche degli italiani con un conseguente calo dei consumi. L'obiettivo è spezzare questo circolo vizioso. In caso contrario, il pericolo è quello di virare inesorabilmente verso la deflazione».