

Barilla, dallo scandalo a brand gay friendly. 10 modi in cui l'azienda ha rimediato alla gaffe sull'omofobia



“Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca”. Era il 25 settembre del 2013 e Guido Barilla rispondeva così, ai microfoni di Radio24, ad una domanda sul perché l'azienda non avesse ancora dato spazio agli omosessuali nei propri spot. L'intervista causò una pioggia di polemiche, da parte delle associazioni gay friendly e di esponenti del mondo politico e dello spettacolo. Mentre i clienti più affezionati minacciavano di non comprare più la pasta, Barilla iniziava il suo percorso di “redenzione”. Un viaggio che l'avrebbe portata, in poco tempo, ad ottenere un punteggio perfetto dalla Human Right Campaign, un'importante associazione per i diritti degli omosessuali che stila ogni anno il Corporate equality index, una graduatoria basata sulle politiche interne ed esterne aziendali in questo campo.

<https://twitter.com/BarillaCareers/status/535130162850177024/photo/1>

Un [caso esemplare, quello di Barilla](#): con un'operazione a 360

gradi, il brand italiano è diventato un modello da seguire, accogliendo e tutelando i dipendenti transgender e le loro famiglie. Il suo cambiamento, forse, servirà da esempio ad altri marchi italiani, al centro di polemiche sul tema della famiglia tradizionale. [Come Dolce e Gabbana](#), criticato per le affermazioni della coppia di stilisti contro i figli "sintetici", le madri surrogate e le adozioni ("No ai figli affidati alle coppie gay perché ci sono cose che non vanno modificate. E una di queste è la famiglia").

Ma come è riuscita Barilla a risollevarsi la propria reputazione? Ecco dieci modi in cui la regina della pasta italiana ha saputo trasformare la sua gaffe in forza.

1. Il "mea culpa" di Guido Barilla

"È chiaro che ho molto da imparare sull'evoluzione della famiglia". Dopo le critiche ricevute da tutto il mondo, stampa estera e [social network in primis](#), il presidente dell'impero della pasta italiana, [ha chiesto scusa per i suoi commenti, giudicati "omofobi"](#). In un videomessaggio internazionale, diffuso sui canali social del marchio, sul sito e su Youtube, ammetteva di essere triste e dispiaciuto: "In Barilla, abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. A tutte le persone – amici, famiglie, dipendenti e partner commerciali – che si sono sentite toccate o offese, chiediamo sinceramente scusa". "Nella mia vita ho avuto rispetto nei confronti di tutte le persone che ho incontrato, inclusi i gay e le loro famiglie, senza alcuna distinzione", ha ribadito in quell'occasione il presidente.

2. L'incontro con la comunità LGBT

Nel videomessaggio di scuse, Guido Barilla affermava la volontà di [incontrare "i membri dei gruppi che rappresentano nel modo migliore l'evoluzione della famiglia"](#), inclusi coloro che ho offeso con le mie parole". Un proposito ben presto realizzato. Circa una settimana dopo lo scandalo, il presidente si è trovato faccia a faccia con i responsabili nazionali delle associazioni LGBT italiane per scusarsi della

gaffe. Durante l'incontro, avvenuto nello studio del consigliere regionale dell'Emilia-Romagna Franco Grillini, storico leader del movimento lgbt italiano, Barilla ha avanzato "proposte concrete" per porre rimedio alla situazione.

3. Impegno nel promuovere la diversità

https://twitter.com/BoycottBarilla/status/389430602509737984/photo/1?ref_src=twsrc%5Etfw

A novembre 2013, neanche due mesi dopo lo scandalo, Barilla ha annunciato di voler cambiare la sua policy in favore della diversità. "Diversità, inclusione e uguaglianza sono da tempo parte integrante della cultura, dei valori e del codice etico di Barilla. Questi si riflettono nelle politiche e nei benefit offerti a tutto il personale, indipendentemente da età, disabilità, sesso, razza, religione o orientamento sessuale. Allo stesso tempo il nostro impegno è volto a promuovere la diversità perché crediamo fermamente che sia la cosa giusta da fare".

4. Lancio del "Diversity & Inclusion Board"

All'interno dell'azienda è stato istituito il "[Diversity & Inclusion Board](#)", composto da esperti esterni indipendenti che aiutano Barilla a stabilire obiettivi e strategie concrete per migliorare lo stato di diversità e uguaglianza tra il personale e nella cultura aziendale in merito a orientamento sessuale, parità tra i sessi, diritti dei disabili e questioni multiculturali e intergenerazionali. Tra le persone che ad oggi hanno accettato di far parte del Board si annoverano David Mixner, importante leader mondiale della comunità Lgbt (Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender), e Alex Zanardi, medaglia d'oro alle Paraolimpiadi.

5. I corsi contro la discriminazione

L'azienda si è impegnata a tutelare i propri dipendenti dalle discriminazioni organizzando dei training sulla "diversità" ai quali sono invitati a partecipare gli oltre 8000 lavoratori.

6. Benefit estesi anche alle famiglie dei transgender

La Barilla ha deciso di estendere la copertura sanitaria anche alle famiglie e ai parenti dei dipendenti transgender.

7. Le donazioni a favore di associazioni che lottano per i diritti LGBT

L'azienda, negli Stati Uniti, ha deciso di donare parte dei propri ricavi alla Tyler Clementi Foundation, un'organizzazione contro il bullismo formata dalle famiglie degli studenti gay della Rutgers University che si sono suicidati. Sostiene anche la missione di una coppia di lesbiche che ha fondato un sito per spingere le famiglie a mangiare a tavola insieme.

8. Attivisti gay lavorano come consulenti per il cambiamento

Dopo le polemiche, Barilla si è fatta aiutare da alcuni attivisti gay che hanno dato i loro suggerimenti per favorire la ripresa. David Mixner, un rispettato attivista LGBT e scrittore che ha lavorato come consulente dell'azienda, ha spiegato al [Washington Post](#) che quello a cui ha assistito è "lo sforzo più completo per rimediare a una gaffe al quale abbia mai preso parte".

9. Le continue scuse di Guido Barilla (e il tornare sulla questione famiglia)

https://twitter.com/CNNMoney/status/535356656918339584/photo/1?ref_src=twsrc%5Etfw

Guido Barilla non ha lasciato correre quello che è successo, ha rivangato il suo errore più volte nel corso degli ultimi anni, anche quando ormai la sua azienda aveva preso una direzione diversa. "Sono fiero di dire che alla fine di queste discussioni abbiamo tutti imparato molto riguardo la definizione e il significato di "famiglia" – ha scritto in un comunicato – e negli scorsi anni abbiamo lavorato duro per far sì che quel pensiero fosse riflesso a tutti i livelli della nostra società".

10. Il riconoscimento internazionale della Human Right Campaign

Senza neanche chiedere di essere valutata, la Barilla [ha ottenuto un "punteggio perfetto" dalla Human Right Campaign](#), un'importante associazione per i diritti degli omosessuali che stila ogni anno il Corporate equality index, una graduatoria basata sulle politiche interne ed esterne aziendali in questo

campo. Delle 781 aziende internazionali che volontariamente si sono sottoposte alla valutazione meno della metà hanno un punteggio perfetto. Secondo Deena Fidas, responsabile dello specifico programma nella Human Rights Campaign “è incontrovertibile che alla Barilla ci sono oggi delle politiche e pratiche aziendali inclusive per gay, lesbiche, bisessuali e transgender che un anno fa non esistevano”.

Conflitto su Wikipedia: la British Petroleum si auto-describe



L'azienda responsabile dell'incidente nel Golfo del Messico ha redatto metà dell'articolo che la riguarda, «rispettando le regole»

Storie di conflitti di interesse: protagonista, per una volta, non l'Italia ma Wikipedia e la British Petroleum. L'azienda petrolifera è tristemente nota per l'incidente nel Golfo del Messico, un disastro ambientale di vaste proporzioni costato ai responsabili miliardi di dollari di danni .

Sull'enciclopedia online c'è ovviamente una voce dedicata all'episodio e alla BP, ma secondo alcuni editor indignati sarebbe stata riscritta al 44% dalla società stessa, in particolare per quanto riguarda le politiche di riparazione

ambientale. La polemica si infiamma proprio mentre la BP si appresta, il 5 aprile, ad affrontare in udienza una class action miliardaria per rivendicazioni che l'azienda definisce "fittizie o gonfiate".

Ma il dubbio avanzato da alcuni redattori della Wikipedia è che "gonfiate" o comunque faziose siano le informazioni che l'enciclopedia ospita attualmente sulla vicenda. Il danno d'immagine per la BP è stato quasi inquantificabile e non stupisce che il marketing stia lavorando alacremente per darle una ripulita, su Internet prima di tutto.

La BP non avrebbe mai messo mano direttamente alla pagina che la riguarda, ma avrebbe inserito un suo rappresentante nella comunità di collaboratori di Wikipedia. Il testo sarebbe poi copiato "così com'è" nella pagina dai redattori, all'insaputa dei lettori che pensano di leggere informazioni imparziali.

Le sezioni sotto accusa sono state curate dall'"Utente: Arturo presso BP", e includerebbero le voci "Energia Alternativa", "Le accuse di greenwashing" (termine che indica attività di PR che tendono a dare un'immagine "ecologica" di una particolare azienda), e "risultati Ambientali", tra gli altri.

"Arturo presso BP", che peraltro si qualifica come un membro dell'ufficio stampa, fornisce il contenuto per la pagina di Wikipedia. Lui stesso dichiara di avere "creato questo account per contribuire a migliorare gli articoli su BP, in linea con gli standard e le linee guida di Wikipedia". E sulla pagina di discussione dell'enciclopedia aggiunge: "Le informazioni che presento da nuove fonti sono verificate dai vari esperti del tema all'interno della società. Io non sono un esperto su tutti gli argomenti e voglio fare in modo che qualsiasi contenuto proposto dalle fonti adottate sia in realtà preciso".

In questo modo, il ruolo della BP resta nascosto ai lettori di Wikipedia, ma non ai redattori abilitati, che a quanto pare si dilungano in discussioni e polemiche, senza intervenire.

Polemiche che favoriscono l'attività di marketing della BP, che ha potuto di chiarare a Cnet di non avere mai leso le regole di Wikipedia. "La BP - hanno spiegato al sito - opera

all'interno delle linee guida di Wikipedia su come rappresentanti delle società devono interagire con i redattori del sito. Per quasi un anno, siamo stati completamente trasparenti, senza mai operare direttamente le modifiche" e "rivelando quando abbiamo offerto suggerimenti ai redattori di Wikipedia che provenivano da un nostro rappresentante". "La nostra partecipazione al processo editoriale – sostiene l'azienda petrolifera – ha senza dubbio portato a una maggiore precisione, che in fondo dovrebbe essere la principale preoccupazione di tutti coloro che si basano su questa risorsa per le informazioni".

La polemica non cade in un momento troppo favorevole per la grande enciclopedia aperta del web. Il sito cerca fondi ed è stato investito da accuse e sospetti di articoli comprati e commissionati.

Le informazioni offerte dalla British Petroleum potrebbero anche essere le più precise e corrette, non vorremmo negarlo a priori, ma di fronte ai sostenitori dell'idea e del progetto Wikipedia, una compagnia petrolifera responsabile di uno dei più gravi disastri ecologici degli ultimi anni che redige da sé gli articoli che la riguardano è il peggiore degli spot possibili. Anche questo è un danno di immagine.

Il welfare della Basf: libri pagati ai figli dei dipendenti



«Bonus scuola» del colosso tedesco a Pontecchio Marconi, Coperte anche le visite mediche e i permessi studio
Dopo Ducati e Lamborghini tocca alla Basf. La multinazionale della chimica di Berlino esporta a Pontecchio Marconi le relazioni industriali tedesche. L'accordo firmato da azienda e sindacati garantisce ai 286 dipendenti dello stabilimento di montagna che produce prodotti chimici per l'agricoltura un sostanzioso assegno per coprire i costi dei libri scolastici dei figli, un robusto premio di risultato e una lunga serie di permessi retribuiti per visite mediche e diritto alla studio. E quello della Basf è solo l'ultimo di una serie di esempi di welfare aziendale sotto le Due Torri. A fronte di decine di aziende che chiudono nella parte più vitale della manifattura bolognese la contrattazione acquisitiva dà risultati. A Pontecchio Marconi, per esempio, l'azienda, d'accordo con Cgil e Cisl, ha deciso di istituire una borsa di studio per l'acquisto di libri per i figli dei dipendenti: 300 euro per l'università, 200 per le medie superiori e 100 per le medie inferiori. Gli importi erogati, peraltro, non verranno equiparati alla retribuzione ordinaria e quindi non avranno effetto su altre incidenze come, per esempio, il trattamento di fine rapporto.

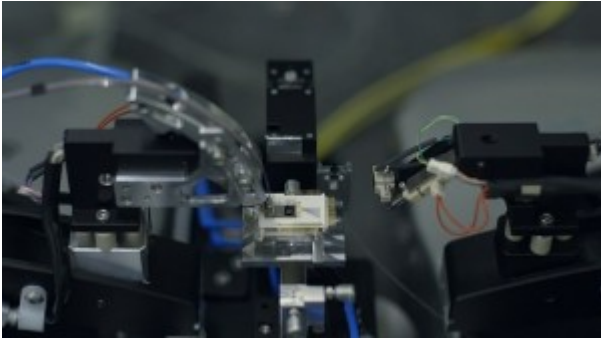
Per i dipendenti impegnati in percorsi di studio, invece, la multinazionale tedesca garantisce 180 ore triennali di permessi retribuiti, una cifra superiore del 20% rispetto a quanto previsto dal contratto nazionale dei chimici. Nell'accordo poi si segnala che il contratto di riferimento è

quello a tempo indeterminato che l'uso della flessibilità è controllato. E nel caso di nuove assunzioni con il posto fisso, l'azienda assicurerà una corsia preferenziale ai lavoratori che hanno già operato a Pontecchio Marconi con contratti atipici. L'intesa poi prevede un rimborso chilometrico per il tragitto casa-lavoro e la possibilità di accedere all'aspettativa in caso di malattie gravi di figli o congiunti o nel caso migliore del festeggiamento di diploma o laurea.

Il premio di risultato invece terrà conto di quattro fattori: sviluppo sostenibile, remunerazione del capitale, produzione e soddisfazione dei clienti. A verificare progressivamente l'andamento dei singoli capitoli sarà una commissione paritetica nominata dall'azienda e dai sindacati. In palio per i lavoratori – che già percepiscono la quattordicesima – ci sono un assegno da 1.460 euro il 2014 che sale fino a 1.560 per il 2016. L'intesa complessiva è stata approvata a larghissima maggioranza dei lavoratori. «La strategia aziendale è quella di essere un ottimo luogo nel quale lavorare, vogliamo attrarre i migliori talenti e tenerci i migliori dipendenti – spiega Franco Nascetti, il responsabile risorse umane –. Il premio l'abbiamo modificato per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e il bonus libro è la nostra ultima invenzione».

«Questo accordo è frutto di relazioni sindacali solide e del riconoscimento del ruolo del sindacato», dice Giacomo Stagni della Cgil. «La borsa di studio per i libri dei figli è un importante primo passo di attenzione al welfare – aggiunge il sindacalista –. Queste misure producono un beneficio importante sia per i lavoratori sia per l'azienda che così punta sul coinvolgimento dei dipendenti».

Data center a basso consumo grazie alla fotonica: nasce il primo centro di ricerca italiano



Pisa è l'unica città italiana dove si potranno progettare e realizzare prototipi di circuiti integrati utilizzando la **fotonica**, una delle cinque tecnologie identificate dall'Unione Europea come strategiche per la nascita e per l'affermazione dell'**internet del futuro**, quello che probabilmente ci accompagnerà per tutto il XXI secolo. La Scuola Superiore Sant'Anna ha inaugurato il 31 ottobre, in occasione del convegno "**Hi-Tech, Italy**", il centro per le reti fotoniche **InPhoTec**, un'infrastruttura di ricerca nel campo della fotonica integrata, strategica per i settori industriali ad alto tasso di innovazione tecnologica.

Si tratta della realizzazione di un progetto che ha previsto investimenti per un importo superiore a 8 milioni di euro (**12 milioni il valore totale dell'intera operazione**) con i quali la **Scuola Superiore Sant'Anna** ha finanziato la costruzione del nuovo laboratorio di 800 metri quadrati nell'area di San Cataldo, a due passi dal centro storico di Pisa, grazie anche al sostegno della Regione Toscana e al coordinamento della Provincia di Pisa. Accanto alla sede dell'Istituto TeCIP (Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione, della Percezione) della Scuola Superiore Sant'Anna, diretto da **Giancarlo Prati**, sono stati realizzati **laboratori con**

atmosfera controllata e pulita – le sofisticate “camere bianche” – con macchinari per eseguire complessi processi con i quali realizzare circuiti e dispositivi fotonici integrati. Il progetto non ha eguali in Italia e potrà convogliare in Toscana forti investimenti da aziende già interessate a tecnologie complesse per **migliorare l’efficienza energetica dei sistemi per telecomunicazioni oltre che per ridurre le dimensioni, avviando un altro settore che rientra a pieno titolo nella “green economy”**.

La fotonica integrata – sviluppata al centro per le reti fotoniche – è considerata **una delle tecnologie chiave per sviluppare numerosi settori industriali ad alto valore aggiunto, in primo luogo le tecnologie informatiche, l’industria biomedicale, della difesa e quella aerospaziale**. I circuiti integrati sviluppati a Pisa produrranno, propagheranno e manipoleranno segnali ottici e potranno essere impiegati in applicazioni dalla medicina alle telecomunicazioni, con effetti che tutti potranno verificare. Le infrastrutture di comunicazione in fibra ottica rientrano infatti nei principali settori che potranno trarre beneficio dall’introduzione delle nuove tecnologie fotoniche. Tra l’altro, non passerà molto tempo perché l’integrazione fotonica faccia il suo ingresso anche nel mercato “consumer”, dove **molte periferiche dei pc potranno essere connesse attraverso un cavo ottico ad alta capacità** che utilizza interfacce realizzate con la fotonica integrata.

L’interconnessione tra i cosiddetti **“data centers”**, i computer della rete Internet, l’accesso domestico alla rete e i collegamenti telefonici condividono un’infrastruttura di rete in fibra ottica interconnessa con estese reti regionali, nazionali e mondiali, dove il traffico aumenta in maniera costante da venti anni con un tasso di crescita che lo porta, addirittura, al suo raddoppio ogni 18 mesi al massimo. Questo sviluppo ha portato alla necessità di trasmettere grandissime quantità di dati nelle reti di fibra ottica che sono messe in campo in tutto il globo terrestre, incluse le reti sottomarine negli oceani e le reti di lunga distanza che attraversano i

continenti e le grandi distanze geografiche. Per sopportare il vorticoso aumento di traffico e per sostenere lo sviluppo del "nuovo" internet è necessario contare su una infrastruttura di trasmissione particolarmente capace.

In particolare, a causa della grande quantità di traffico, i nodi di interconnessione devono essere realizzati con apparecchiature sempre più complesse, che occupano spazio, dissipano calore e consumano grandi quantità di energia elettrica. La fotonica integrata è una delle chiavi di volta: aumenterà l'efficienza energetica dei sistemi riducendone le dimensioni (si parla di "*green communication*") attraverso nuovi elementi per l'elaborazione ottica dei segnali al posto della più dispendiosa, dal punto di vista energetico, elaborazione elettronica. Inoltre, molte nuove tecniche ottiche possono funzionare con velocità e capacità di banda elevate, precluse all'elaborazione elettronica, un particolare che le rende appetibili nella prospettiva della futura evoluzione delle reti con aumento della capacità di trasmissione.

All'inaugurazione del centro per le reti fotoniche, si collega la vicenda di un ricercatore, uno dei cosiddetti "cervelli" tornati in Italia, che ha preferito rientrare in Toscana per coordinare il centro di progettazione della fotonica su silicio: si tratta di Marco Romagnoli, considerato uno dei migliori ricercatori a livello mondiale nel campo della fotonica che, per vivere la nuova avventura, ha lasciato il suo incarico al MIT di Boston. Romagnoli è tra gli inventori del laser integrato sul silicio, dispositivo che ricercatori di tutto il mondo cercavano di realizzare e che invece è stato sviluppato dal team guidato da questo ricercatore che ha deciso di tornare a lavorare in Italia. Per prepararsi alla progettazione dei circuiti da realizzare il CNIT (Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Telecomunicazioni) aveva infatti già costituito il "**Silicon Photonics Design Center**" nel suo Laboratorio Nazionale di Reti Fotoniche, presso l'Istituto di Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione e della Percezione (TeCIP) della Scuola

Superiore Sant'Anna per provvedere alla progettazione dei circuiti fotonici su silicio che saranno realizzati nell'infrastruttura tecnologica della Scuola Superiore Sant'Anna inaugurata oggi, rafforzando anche la più che decennale collaborazione con il CNIT nel settore della fotonica, collaborazione che, di recente, ha portato al record di comunicazione con il supercanale da un terabit al secondo sulla fibra ottica.

Oltre la CSR: l'impresa come laboratorio di social innovation



Tra le imprese che hanno già sviluppato azioni e processi maturi nel proprio percorso di responsabilità sociale si affaccia una nuova sfida, una sfida in grado di ridefinire il modello di creazione di valore mediante un'applicazione efficace e sostenibile di una nuova idea di prodotto, servizio, modello: trasformarsi in promotori, attori e protagonisti di pratiche di Social Innovation. La domanda è semplice: come può un'impresa dare risposta a bisogni sociali emergenti in modo innovativo, creando al contempo valore (non

necessariamente economico) anche per se stessa? Come può un'impresa collocarsi come attore di sviluppo del contesto sociale in cui opera utilizzando il proprio business come leva per la creazione di nuove relazioni, collaborazioni e partnership e per proporre una risposta efficace (e redditiva) a istanze della collettività? Ovvero, l'impresa può, attraverso la propria value proposition, essere promotrice di un'offerta innovativa che soddisfi una domanda proveniente dalla collettività?

Due premesse, due dati di fatto liberi da ogni interpretazione morale (e moralistica). La prima: lo stato sociale è in fase di contrazione, e anche il terzo settore, che in Italia è stato per anni efficace supplente di alcune carenze del welfare, non vive la sua epoca migliore. La seconda: la crisi (chiamiamola così, per brevità) sta sollevando nuovi bisogni sociali e rafforzando, consolidandoli, i vecchi.

Questo periodo storico ha le credenziali per collocarsi come fertile laboratorio di innovazione sociale. E le imprese responsabili non possono permettersi di non sedersi a questo tavolo, non possono permettersi che il know how di cui sono portatrici sia tagliato fuori. Anche perché proprio da questo tema passano le future sfide di un vantaggio competitivo (o meglio, di un vantaggio collaborativo) per le imprese stesse. Forse è giunto il momento di avviare, per le imprese, un tentativo di riduzione delle dicotomie che da sempre le caratterizzano (capitale e lavoro, ambiente e salute, economia ed ecologia) per abbattere un capitalismo che cade a pezzi e ricostruire un nuovo modello economico, sostenibile, ad un tempo economico e sociale.

E proprio in questa ultima affermazione passa operativamente il tentativo per le imprese di inserirsi in tale processo di innovazione: attraverso azioni ad un tempo economiche e sociali.

Passare da un'ottica di giving tipica di un certo modo di concepire la CSR, ad un'ottica di co progettazione, di condivisione delle azioni e dei fini tra mondo profit e rappresentanti dei bisogni sociali, in grado di conciliare le

esigenze di attori estremamente diversi tra loro in quanto a profilo culturale, metodologico e valoriale. La complementarità delle risorse dei partner offre l'opportunità di generare soluzioni win win, in cui entrambe le parti perseguono i propri obiettivi sfruttando i vantaggi della collaborazione e ragionando in termini di innovazione.

Come può un'impresa trasformare operativamente la propria strategia di CSR in una strategia di innovazione sociale? Gli approcci possono essere due: il primo è legato alla domanda.

L'impresa può farsi veicolo e amplificatore di idee imprenditoriali sostenibili coerenti con la propria catena del valore, per rafforzarla e arricchirla. Una nuova strategia di valore di un'impresa deve essere aperta all'ascolto e in grado di intercettare i promotori di un'innovazione sociale coerente con il business. La completa e reale integrazione di processi e modelli sostenibili nell'attività dell'impresa ha un approccio sartoriale, naturalmente personalizzato alle peculiarità della missione. Si tratta di un rovesciamento dell'approccio di CSR che richiede un ripensamento del modo di lavorare delle direzioni aziendali, d'ora in avanti aperte a un'osmosi collaborativa con l'ambiente esterno. *"This framework has the potential to reverse the typical role of CSR, currently viewed as a way to "give back" to communities that a business operates in. What happens when you reverse that model and place these investments at the front-end of your corporate innovation strategy? Can you drive both new opportunities and new behavior within your organization while achieving social impact?"*, ha [scritto](#) recentemente Robert Fabricant sull'Harvard Business Review.

Alcuni esempi: Pepsi ha innovato il proprio modello di corporate giving, invitando innovatori a sottoporre idee in 6 categorie e finanziando fino a 32 idee al mese, anche rinunciando agli spazi pubblicitari acquistati in occasione del Super Bowl, Marks and Spencer ha strutturato un fondo di investimento (del valore di 50 milioni di sterline in 5 anni, destinati a 200 fornitori e 10.000 agricoltori) per promuovere innovazione sostenibile lungo tutta la catena di fornitura.

Il secondo approccio è legato all'offerta. Come e cosa può essere messo a disposizione dall'impresa, a costi marginali ridotti, per soddisfare un bisogno sociale in modo più efficace rispetto alle alternative esistenti? Il presupposto è semplice: l'azienda prospera se il territorio in cui opera prospera (e viceversa). L'intuizione dello Shared Value può essere d'aiuto: mappando la catena del valore di un'impresa (asset, processi, attività già in essere presso l'impresa) è possibile identificare le aree ad alta potenzialità di generazione di valore condiviso, utile all'azienda e al contesto in cui opera. Si tratta di lasciarsi guidare dall'efficienza (utilizzando quindi tutti gli asset al massimo delle possibilità), di aprirsi ad una nuova cultura d'impresa, trasparente e collaborativa, in grado di trasformare l'impresa in interlocutore credibile in tema di innovazione sociale. Identificare e mettere a disposizione le proprie leve di valore (come il know how, l'infrastruttura, i sistemi di gestione) a partner in grado di soddisfare bisogni sociali, uscendo dalla logica bidirezionale della CSR (impresa vs. stakeholder) ed entrando in una logica multidirezionale (impresa, partner, stakeholder, società), reticolare. Il processo di ricerca e sviluppo di un'impresa è un utile esempio, per quanto semplificato: abbracciare nell'azienda una strategia di innovazione sociale, significa trasformare le attività R&D da attività tipicamente interne a processi aperti e informali, che attivano intelligenza collettiva ed economie collaborative. Nike ha trasformato la propria Direzione CSR in "Nike Sustainable Business and Innovation", predisponendo un Innovation Lab che investe in tecnologie sostenibili di rottura, con un approccio open, per i settori in cui Nike stessa opera. Un'ulteriore esempio ad alto potenziale è offerta dall'interazione strutturata e innovativa con i fornitori che compongono la supply chain, per rafforzare ad un tempo le attività di impresa, permettendo una crescita organica dei fornitori stessi, che a loro volta, incrementando la propria competitività e rilevanza sociale, possono farsi portatori di soluzioni innovative nei contesti di riferimento.

Si tratta di un cambiamento culturale forte, che poggia sulle spalle della responsabilità sociale, per uscire da una logica di protezione degli asset (operativi, reputazionali, etc.) ed entrare in un nuovo modello di vera creazione di valore. Si tratta di un cambiamento forse ineluttabile per le imprese che aspirano a mantenere una leadership nelle pratiche di sostenibilità come strumento di competitività: un nuovo punto di vista, un nuovo modo di osservare i bisogni, sociali ed economici, e di interpretare il ruolo dell'impresa, rileggendo la propria identità (ottimizzando tutti gli strumenti già a disposizione), per offrire risposte condivise e sostenibili.