

 Meta Management

# Impresa, sistema vivente



Alberto  
Felice  
De Toni

**Inversione di prospettiva.** Non è il profitto a creare valore, ma è la creazione di valore a generare il profitto. La lezione dell'azienda Aboca, il cui successo si basa su coerenza, umiltà e lavoro

**A** metà settembre, a Ta-pogliano in Villa Pace, Massimo Mercati - amministratore delegato di Aboca (fatturato di 228 milioni di euro, 1.600 dipendenti, prodotti distribuiti in 17 Paesi attraverso farmacie, parafarmacie ed erboristerie) - ha presentato il suo recente libro "L'azienda come sistema vivente".

Fondata nel 1978 dal padre Valentino, Aboca si è sempre contraddistinta per un approccio innovativo: cercare nella natura (a partire da erbe e piante officinali) le risposte ai bisogni di salute dell'uomo, sviluppando modelli agricoli sostenibili e investendo nella ricerca per creare dei prodotti utili per l'uomo e non dannosi per l'ambiente.

"In un mondo in cui trionfa la chimica e le sostanze artificiali sembrano essere l'unica soluzione - si legge nel libro - fin dalle origini Aboca si è posta e continua a porsi l'obiettivo di leggere la complessità dell'organismo umano come un'unità simbiotica con l'ambiente". Ma questo presuppone un cambiamento radicale nella visione di farmacologia, tecniche agricole e produzione farmaceutica.

Nel libro l'autore estende la concezione sistemica della vita alla dimensione dell'impresa intesa come organizzazione sociale. Così concepita il successo dell'impresa dipende da un'inversione di prospettiva in cui non è il profitto a creare valore, ma è la creazione

di valore a generare il profitto. Ma perché questo sia possibile l'imprenditore deve identificare i valori di fondo della propria organizzazione e dividerli, affinché diventino punti di riferimento concreti, capaci di guidare le azioni di coloro che ne fanno parte. "Seguendo i valori spirituali - diceva Adriano Olivetti - i beni materiali sorgeranno da sé".

Ma quali sono i valori di fondo di Aboca? Sono tre:

coerenza, umiltà e lavoro. Coerenza: mantenere le promesse, la parola data.

Su questo punto non vi possono essere compromessi. Se un prodotto viene definito naturale, deve essere naturale o non verrà realizzato. In questo valore chiave risiede

il senso dell'innovazione, che è definita da Mercati come "la capacità di tagliarsi i ponti alle spalle". "Se non sarò coerente accetterò sempre soluzioni di compromesso e questo magari potrà portare a sfruttare al meglio alcune situazioni di mercato, ma con il rischio di perdere il senso del nostro agire e la spinta verso il nuovo".

Un esempio concreto è quello delle vitamine, che sono quasi tutte prodotte per sintesi chimica, ma vendute sul mercato come

naturali. Aboca sta studiando da anni come estrarre le vitamine da fonti naturali, ma non è ancora riuscita a ottenere un risultato soddisfacente. Sarebbe d'altra parte semplice uscire sul mercato con prodotti a base di vitamine di sintesi, sfruttando la credibilità del marchio e spacciarle per naturali. "Ma non l'abbiamo mai fatto, non lo faremo mai, anche se siamo consapevoli dei profitti che potremmo ricavarne... Se lo facessimo, infatti, perderemmo la nostra capacità di innovazione e verremmo meno alla nostra promessa. Non scendere a compromessi ti spinge ad agire in modo diverso, a continuare a cercare senza mai tradire il senso di quello che fai".

Alla coerenza come valori si aggiungono umiltà e

lavoro. I tre valori

possono essere così riassunti:

"Parlare di coerenza, infatti, è parlare di rispetto verso se stessi. Parlare di umiltà è parlare di rispetto verso gli altri.

Parlare di lavoro è parlare di impegno e responsabilità".

L'autore ha raccontato come Aboca sia riuscita a diventare nel 2018 una Benefit Corporation, una nuova forma giuridica d'impresa, introdotta nel 2010 negli Usa e adottata in Italia nel 2016. L'obiettivo di una Società Benefit è sistemico: coniugare crescita economica, giustizia sociale e rispetto della natura. Un mix che Aboca ha da sempre nel suo Dna. Si scrive Aboca, si legge Benefit Corporation, si traduce un futuro promettente generativo di valore economico, sociale e ambientale.



La famiglia  
Mercati