

A BUON IMPRENDITOR POCHE PAROLE

di Stefano Zane

La sostenibilità, nelle sue varie accezioni, è pienamente entrata nel dibattito pubblico e anche nella pratica aziendale. Molte, forse anche troppe, sono le sollecitazioni che arrivano da più parti.

Ma quanto c'è di sostanza e quanto di moda? Le politiche correlate, per essere vere e credibili, non possono essere solo azioni di marketing e/o di comunicazione, ma devono tradursi in una consapevolezza diffusa, in una cultura aziendale forte che fa della sostenibilità uno dei pilastri su cui si fonda la continuità e lo sviluppo dell'impresa. Altrimenti otterremo Bilanci di sostenibilità che nessuno leggerà (e verificherà), moduli perfettamente compilati, ma avremo perso un'opportunità, quella di rimettere l'impresa, con i suoi valori e obiettivi, al centro del pensiero e dell'azione, con un ruolo nella società e nelle comunità in cui opera.

Oggi la sostenibilità, nelle sue varie accezioni, è pienamente entrata, fortunatamente, nel dibattito e anche nella pratica aziendale. Molte, forse anche troppe, sono le sollecitazioni che arrivano alle imprese da banche, istituzioni pubbliche, collaboratori, università, consumatori, dal mercato nel suo complesso. Anche il mondo della Finanza ha posto grande attenzione sul tema, a partire dalle dichiarazioni del numero uno del fondo Black rock del 2018 seguite dal messaggio della Business Roundtable del 2019, per arrivare alle indicazioni della Bce alle banche rispetto alle variabili ESG nella valutazione ordinaria di concessione del credito.

La redazione del Bilancio di sostenibilità è sempre più diffusa e prossimamente l'obbligatorietà sarà allargata. A fianco della soddisfazione, ritengo, però, che sia necessario proporre una riflessione di carattere più generale su temi oggi di grande attualità, ma che da sempre sosteniamo debbano essere posti nella quotidianità dell'agire di impresa.

Non nascondo infatti la mia preoccupazione, da professionista che si occupa di impresa, che per come è affrontato il tema della sostenibilità dai Media, dalle associazioni di categoria e dalle aziende stesse, stiamo perdendo un'occasione importantissima: quella di rimettere al centro l'impresa, con i suoi obiettivi veri e i suoi valori.



“

**STEFANO
ZANE**

È Socio fondatore e Amministratore Delegato di Vitale-Zane & Co, società di consulenza direzionale e strategica fondata nel 2003 con il Prof. Marco Vitale. Si occupa di progetti di sviluppo imprenditoriale. È membro del Cda di Cassa padana banca di Credito cooperativo.



Infatti, il tema della sostenibilità dell'impresa è troppo importante per essere relegato e vissuto come oggi troppo spesso lo vediamo: cioè a cavallo tra una moda e un obbligo. Penso siano due approcci sbagliati e, per certi versi, addirittura pericolosi.

I temi di governance sono raramente associati a quelli ambientali

Dai risultati di una ricerca a margine della nona edizione (novembre 2020) della Settimana dell'investimento sostenibile e responsabile, tra le principali rassegne italiane sulla Finanza sostenibile, è emerso che i temi ambientali sono presenti in quasi tutte le Piccole e medie imprese (PMI), anche in modo formale; quelli sociali, meno diffusi e poco codificati, sono subordinati a quelli ambientali, mentre i temi di *governance* sono raramente associati alla sostenibilità, poco conosciuti e formalizzati solo nelle imprese più strutturate.

I vantaggi e i benefici che le PMI pensano di poter perseguire con iniziative sostenibili sono di marketing e

comunicazione insieme con aumento della reputazione e attrattività dell'azienda. Così come le motivazioni che spingono alla rendicontazione di sostenibilità riguardano la volontà di migliorare la reputazione dell'azienda, incentivare l'attrattività nei confronti di clienti (marketing) e quella nei confronti di potenziali investitori o di istituti di credito (immagine finanziaria). Le funzioni aziendali che coordinano il processo di rendicontazione sono principalmente il Marketing e la Comunicazione.

Da tutto quanto sopra, pur apprezzando il fatto che siano affrontati temi essenziali per la nostra vita futura sul Pianeta e per le relazioni sui luoghi di lavoro, mi viene naturale chiedermi quanto ci sia di sostanza e quanto di marketing e di moda e se ci sia una effettiva consapevolezza o invece si tratti di una un nuovo filone della comunicazione aziendale o, peggio ancora, di pura *compliance* e obblighi da assolvere.

Arthur Andersen, fondatore di una delle principali società multinazionali di revisione di bilancio e consulenza, negli Anni 30 del secolo scorso, quando negli Usa divenne obbligatoria la revisione dei bilanci, all'assemblea dei soci della società che aveva fondato dichiarò che temeva che l'obbligatorietà per legge avrebbe trasformato una pratica utile per le aziende, quale la revisione, in un'attività di semplice *compliance*. Se così fosse accaduto, lui sarebbe immediatamente uscito dalla sua società. Oggi, purtroppo, la revisione dei bilanci ha perso l'importanza strategica che invece dovrebbe avere e si avvicina molto alla pura *compliance*.

La sostenibilità non può essere solo una moda o un obbligo

Nel 1978 Aleksandr Solženicyn, scrittore, drammaturgo e storico russo, premio Nobel per la letteratura, tenne ad Harvard una importante lezione

che iniziava così: “Il motto della vostra università è ‘Veritas’. Alcuni di voi già sanno, e altri lo apprenderanno nel corso della loro vita, che la verità fugge via in un attimo non appena si indebolisce l'intensità del nostro sguardo, e ci lascia però nell'illusione di continuare a seguirla. Da ciò derivano molte divergenze. E ancora: raramente la verità è dolce, più spesso è amara. Questa amarezza è presente anche nel discorso odierno ma io ve lo porto non da nemico, bensì da amico”.

Nel corso del suo lungo discorso si soffermò sul tema delle idee alla moda: “In Occidente, anche senza bisogno della censura, viene operata una puntigliosa selezione che separa le idee alla moda da quelle che non lo sono, e benché queste ultime non vengano colpite da alcun esplicito divieto, non hanno la possibilità di esprimersi veramente né nella stampa periodica, né in un libro, né da alcuna cattedra universitaria. Lo spirito dei vostri ricercatori è sì libero, giuridicamente, ma in realtà impedito dagli idoli del pensiero alla moda. Senza che ci sia, come all'Est, un'aperta violenza, quella selezione operata dalle mode, questa necessità di conformare ogni cosa a dei modelli standardizzati, impediscono ai pensatori più originali e indipendenti di apportare il loro

contributo alla vita pubblica e determinano il manifestarsi di un pericoloso spirito gregario che è di ostacolo a qualsiasi sviluppo degno di questo nome. Da quando sono in America, ho ricevuto lettere da persone straordinariamente intelligenti, per esempio da un certo professore di un college sperduto in una remota provincia, che potrebbe davvero fare molto per rinnovare e salvare il suo paese: ma il paese non potrà mai sentirlo perché i media non lo appoggiano. Ed è così che i pregiudizi si radicano nelle masse, che la cecità colpisce un intero paese, con conseguenze che nel nostro secolo dinamico possono risultare assai pericolose”.

La sostenibilità non può essere né solo un obbligo né una moda. Se questo sarà il risultato, avremo Bilanci di sostenibilità che nessuno leggerà (e verificherà), compliance, moduli perfettamente compilati, ma avremo sbagliato tutto, avremo perso un'opportunità, quella di rimettere l'impresa con i suoi valori e obiettivi, al centro del pensiero e dell'azione.

La sostenibilità e le politiche a essa correlate, per essere vere e credibili, non possono essere solo azioni di marketing e/o di comunicazione, ma devono tradursi in una consapevolezza





Il tema della sostenibilità è l'occasione per superare una concezione profondamente errata dell'impresa, ma dominante dagli Anni 80 del secolo scorso nel modo Occidentale, secondo cui il fine dell'impresa è la massimizzazione del valore per gli azionisti

diffusa, in una cultura aziendale forte che fa della sostenibilità uno dei pilastri su cui si fonda la continuità e lo sviluppo dell'impresa.

Una comunicazione esterna che non corrisponda alla realtà vissuta internamente all'azienda può essere molto dannosa alla reputazione aziendale presso i consumatori, i clienti e la comunità economica in generale.

Il fine dell'impresa non è la creazione di valore per i soli azionisti

Il tema della sostenibilità, se ben posto, è infatti l'occasione per superare una concezione profondamente errata dell'impresa, ma dominante dagli Anni 80 del secolo scorso nel modo Occidentale, secondo cui il fine dell'impresa è la massimizzazione del valore per gli azionisti. Si tratta delle teorie economiche neolibereiste derivate della scuola monetarista del premio Nobel per l'Economia Milton Friedman (1976) e dell'Università di Chicago (da cui il nome di "Chicago boys" assegnato ai suoi seguaci). Le idee di Friedman furono alla base della politica economica del Presidente Usa Reagan. Secondo questo approccio il fine dell'impresa, la sua responsabilità, è la creazione di valore per i soli azionisti. Questa concezione si è presto estesa a tutto il mondo Occidentale dando vita, tra l'altro, al fenomeno noto come finanziarizzazione dell'Economia.

Questo concetto è, a mio parere, la negazione della sostenibilità poiché afferma: la centralità di un unico attore nel complesso sistema dell'impresa (l'azionista) e un comportamento di breve termine finalizzato alla massimizzazione del profitto o – peggio ancora – del corso dei titoli in borsa.

Oggi, ma anche negli scorsi anni, ci sono tantissime imprese che declinano i temi della sostenibilità nei fatti, nella vita quotidiana, forse anche inconsapevolmente, e che lo fanno da prima che l'ESG venisse alla ribalta senza troppe sovrastrutture teoriche o metodologiche. Sono quelle imprese e quegli imprenditori che hanno ben chiari i valori d'impresa, il fine dell'impresa e il ruolo della stessa nella società e nello sviluppo delle comunità in cui operano. Fortunatamente sono più di quanto si possa immaginare. Quindi sono molto contento quando si parla di sostenibilità, ma facciamolo partendo dall'impresa, mettendola al centro, ribadendo con forza, soprattutto per i giovani, il ruolo e gli obiettivi della stessa.

Il fine è lo sviluppo, il profitto è solo il mezzo

Ma cosa si intende realmente per impresa? L'economista austriaco Joseph Schumpeter nel 1939 ha dato una bellissima definizione di impresa e di imprenditore: "Designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni. Chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano".

L'impresa e l'imprenditore, quindi, fanno innanzitutto innovazione, cioè trasformano le scoperte scientifiche in fatti economici utili per la comunità, dando perciò all'attività scientifica contenuti economici con ricadute utili per la società. Peter Drucker, uno dei più noti pensatori e saggisti in materia di studi organizzativi, nel 1978, nel suo celebre *Manuale di Management*, scrive: "Le imprese sono organi della società. Non sono fine a sé stesse ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale [...] Esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono".

Quindi l'impresa ha fini e obiettivi che vanno oltre se stessa, che le sono superiori, e perciò coloro che ne hanno la responsabilità a ogni livello (imprenditori, manager, collaboratori a ogni grado) devono esserne consapevoli, devono farne carico garantendo la continuità dell'impresa oltre se stessi, oltre il periodo del loro transito nell'impresa.

Ma attenzione, questi concetti non sono figli del secolo scorso, come da più parti si crede, perché già nel 1400 i mercanti, gli imprenditori dell'epoca (quelli del Rinascimento che hanno fatto grandi le città italiane) avevano chiaro il ruolo dell'impresa e dell'imprenditore. Nel 1458, infatti, un mercante dell'epoca, Benedetto Cotrugli, ha scritto un libro, *Il libro dell'arte delle mercatura* che può essere definito a tutti gli effetti il primo libro di Management del mondo.

Cotrugli in un bellissimo e significativo passaggio scrive: *“Mercatura è arte ovvero disciplina intra le persone legitime, iustamente ordinata in cose mercantili, per conservatione de la humana generatione, con speranza niente di meno de guadagno”*. Ecco che quindi appare chiaro, e direi definitivo, che l'impresa è un organo della società, non nuovo, attraverso cui l'uomo organizza la sua attività, il cui scopo, attraverso l'esercizio di un'attività economica, è lo sviluppo (*la conservatione de la humana generatione*) e il profitto è il mezzo, non il fine.

Sviluppo, non crescita. Perché il concetto di sviluppo è più ampio e abbraccia l'intero spettro della vita umana singola e collettiva. Citando Papa Paolo VI della *Popolorum Progressio* (1967): *“Lo sviluppo non si riduce alla semplice crescita economica. Per essere autentico sviluppo deve essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo”*.

Parte integrante dell'impresa e della sua missione

Detto tutto ciò, mi pare evidente il fatto che la sostenibilità non può essere disgiunta dalla natura stessa dell'impresa che, per definizione, deve sempre fare la migliore sintesi possibile tra ciò che preleva dal mercato (materie prime, risorse umane, risorse naturali e ambientali) e ciò che offre al mercato e alla comunità. Ciò che offre deve essere necessariamente superiore sia in termini materiali (beni, servizi, remunerazioni) sia immateriali (sapere tecnico-operativo, cultura, formazione).

La sostenibilità, quindi, è parte integrante dell'impresa e della sua missione. Ed è sempre stato così. Tutto ciò vale per qualsiasi impresa, di qualsiasi dimensione, familiare o a proprietà diffusa, a prescindere dall'attività svolta (manifatturiera o meno).

La qualità e la quantità di sostenibilità dipendono dal livello delle conoscenze scientifiche, tecniche e umanistiche disponibili nel tempo specifico. E poiché ci auguriamo che la conoscenza sia destinata ad aumentare, il grado di sostenibilità di domani sarà certamente superiore a quello di oggi, perché avremo modo di mettere in atto correzioni ai nostri modelli comportamentali e produttivi così come lo stiamo facendo oggi rispetto al passato.

L'importante però, e qui insisto, è che sia chiaro il ruolo dell'impresa, perché non è affatto scontato, purtroppo, che quanto sopra ho riportato in merito ai fini dell'impresa e ai suoi valori sia un comune sentire. In tante università, anche importanti e blasonate, ai giovani studenti si insegna ancora che il fine dell'impresa è la massimizzazione del valore per gli azionisti. Con questo approccio, che valorizza solo uno dei tanti soggetti coinvolti nella vita di un'impresa (l'azionista), di sostenibilità se ne farà ben poca.

“

La sostenibilità non può essere disgiunta dalla natura stessa dell'impresa che, per definizione, deve sempre fare la migliore sintesi tra ciò che preleva e ciò che offre al mercato e alla comunità. Ciò che offre deve essere necessariamente superiore sia in termini materiali sia immateriali