

Corporate Responsibility, compatibilità e mercati

*Paolo Ricotti**

1. Introduzione

Questo articolo ha come punto di osservazione gli effetti sulla società e sul pianeta dell'economia industriale di marca e di largo consumo, l'industria cioè che meglio rappresenta la punta più avanzata dei grandi fenomeni di mercato, stili di vita e globalizzazione dei consumi: tutti gli altri settori industriali e di servizio sono omologabili con questa visione, tuttavia con una prospettiva della loro evoluzione strutturale più lenta.

2. Un'interpretazione sulla genesi della Corporate Social Responsibility

Da qualche anno stiamo assistendo ad un fenomeno emergente nell'ambito della cultura d'impresa, che tenta di fare evolvere i comportamenti operativi del management nella direzione del raggiungimento di obiettivi più ampi rispetto a quelli tradizionali del profitto, e cioè quelli legati ad altri valori fondamentali quali il rispetto dell'ambiente, della dignità umana e della società più in generale.

Questa evoluzione culturale si muove all'interno di una nozione definita "Corporate Social Responsibility" (CSR). Si sta cercando cioè di aggiungere ai tradizionali valori tangibili, quantitativamente definibili, altri valori di natura per lo più intangibile di difficile identificazione ed interpretazione, ma che rappresentano ormai i valori reali dell'Impresa e cioè quelli che motivano le basi strategiche ed economiche su cui vengono poi definite le transazioni di acquisto e vendita delle quote societarie, e non necessariamente quelli definiti dagli indici finanziari o quelli espressi dalla Borsa.

Questi valori intangibili sono ad esempio il valore del marchio, la fedeltà e motivazione dei collaboratori, la fedeltà dei consumatori, il rispetto e reputazione

* Presidente Planet Life Economy Foundation, Professore di Economia e Tecnica della Pubblicità, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

nella comunità locale, la credibilità e fiducia da parte della comunità finanziaria e delle istituzioni .

Quale sarebbe il valore della Coca Cola o di Armani, se non ci fosse più il marchio o la griffe? Probabilmente zero o addirittura sottozero, in quanto quelle organizzazioni, stabilimenti produttivi e personale rappresenterebbero per lo più dei pesantissimi fardelli gestionali e non dei reali vantaggi competitivi.

Quale sarebbe il valore della Saponi se, oltre a togliere il marchio la si sradicasse da Siena? Anche qui il valore sarebbe zero o vicino allo zero perché non rappresenterebbe altro che un prodotto ‘me-too’ senza alcun valore aggiunto credibile ed accettabile dal cittadino.

Spesso nelle grandi “Corporations” tutto questo ragionamento fa parte di un approccio alla strategia d’impresa ben sedimentato nei valori e nella cultura interna, e direttamente presidiato dal top management (CEO): la “politica di marca” della società.

Questo capitolo di management costituisce di fatto l’elemento fondamentale di riferimento del posizionamento competitivo dell’impresa stessa, ed è quello che, assieme ad altre componenti specifiche (target, benefici essenziali, categoria, livello di prezzi, modalità di espressione o di consumo) è in grado di sostenere il reale valore aggiunto dell’impresa - o di un suo determinato prodotto - rispetto alla sua pura prestazione di servizio e del suo marketing mix.

La marca, ad esempio, è addirittura in grado a volte di rappresentare veri e propri stili di vita dei consumatori ed aspirazioni culturali profonde per tutti coloro che ambiscono a partecipare o essere percepiti come partecipanti di quella specifica comunità di riferimento.

In realtà fino alla fine del secolo scorso si è puntato maggiormente sulla creazione del valore dei singoli “brand” di prodotto o gamme di prodotto, in quanto costituivano l’elemento centrale del legame con il consumatore e con la sua fedeltà. Mentre oggi si preferisce puntare sulla politica di marca *dell’intera impresa*, orientandola non solo nei confronti del consumatore ma anche nei confronti di tutti gli “stakeholder”.

Questi “stakeholders” sono tutti i soggetti che direttamente o indirettamente hanno a che fare con l’attività di una impresa, e non solo quindi i consumatori, i dipendenti e gli azionisti. La cosiddetta “politica di marca”, è esattamente la definizione delle regole e dei ragionamenti strategici che ogni seria impresa definisce e che si pone come obiettivo di lungo termine nei confronti sia dei concorrenti, sia di altri marchi e prodotti esistenti nella stessa impresa, sia, infine, di tutti questi “stakeholders.

In altre parole la nozione di CSR, ha un’origine ben precisa all’interno delle nozioni strategiche che molti grandi imprese si sono già dotate da molti anni, e che oggi si vuole trasferire come bagaglio culturale di corretto management all’interno di un più vasto numero di imprese.

C’è qualcosa di nuovo anche nelle grandi Corporations tuttavia, nel senso che fino a qualche anno fa la “Politica di marca” era un argomento interno e non dichiarato pubblicamente all’esterno dell’impresa, in quanto la notorietà ed immagine dell’impresa stessa si basava sulla forza e la conoscenza dei suoi singoli “Brands” di prodotto. Oggi invece si assiste ad un trasferimento del peso e dell’importanza strategica dell’impresa *dai* “brands” di prodotto, *alla* “company brand”, e cioè

all'Impresa nel suo insieme ed alla sua "Corporate Policy" A mio avviso questa evoluzione si è resa necessaria per due fondamentali motivi:

- *la centralità della Distribuzione Organizzata*, che ha sottratto all'impresa la nozione di fedeltà al consumo della marca integrandola con quella della fedeltà al punto di vendita. La Distribuzione (Trade) governa inoltre direttamente altre leve fondamentali del marketing-mix un tempo di pieno governo dell'industria ed ora invece solo negoziate con la Distribuzione: prezzo al pubblico, packaging, politica di formato e di scaffale, materiali promozionali per il punto vendita, promozioni al consumo. In questo contesto l'impresa, spesso perdente sul piano contrattuale con la Distribuzione e per il fatto che la stessa oggi monopolizza il suo rapporto diretto con il consumatore, cerca di giocare il proprio ruolo e credibilità ad un livello più elevato sia nei confronti della Distribuzione che nei confronti del consumatore. La stessa nozione di "consumatore" assume adesso una connotazione più ampia e cioè non solo quella di fruitore di un determinato prodotto, ma quella di "cittadino" che sa valutare bene i prodotti, ma soprattutto le imprese che li producono e li commercializzano, conscio del suo ruolo attivo nella società in cui vive e partecipa. E non è a caso che si alza il livello di intervento e negoziazione, con maggiore accentramento sia delle decisioni commerciali che produttive, sottraendole progressivamente dai singoli mercati, mettendo in gioco tutta l'impresa nel suo complesso, la sua storia, i suoi valori di base.

- *l'impatto dell'accresciuta globalizzazione dei mercati*, che non può più evitare l'esistenza di parametri e paradigmi diversi, paese per paese, e quindi una connotazione differente dell'Impresa a secondo da quale nazione la si osservi. La globalizzazione rappresenta quindi un vantaggio per le grandi Corporations, ma ne impone anche dei limiti, e cioè quelli derivanti da un comportamento ed un'immagine che non può che essere sempre la stessa in tutti i paesi del mondo. E siccome i mercati al consumo sono ben diversi sia come prodotti che come marchi (le multinazionali seguono a volte una politica di marca di prodotto diversa nei vari paesi a secondo dell'evoluzione di quel particolare mercato, spesso cresciuto attraverso acquisizioni locali di imprese che gestivano marchi locali ben più forti e noti di altri equivalenti internazionali), ne consegue che l'unico riferimento solido ed univoco nei confronti di tutti i pubblici non può che essere la "politica di marca" dell'Impresa.

3. La Corporate Social Responsibility in Europa

Su questi temi fervono i dibattiti e le scuole di pensiero. Registriamo tuttavia che questa evoluzione della cultura d'impresa sia di fatto una strada su cui alcune imprese eccellenti si stanno già muovendo da vari anni, sia per una spinta evolutiva propria (valori e missioni storiche) sia per il fatto che la Comunità Europea in data 18 luglio 2001 ha ben definito nel suo libro verde un quadro europeo per promuovere la Responsabilità Sociale delle imprese, indicando quali riferimenti culturali concreti si debbano assumere, e soprattutto chiarendo che le Imprese

socialmente responsabili debbano perseguire non solo obiettivi di puro profitto ma anche, contemporaneamente, di attenzione alla società civile e all'ambiente: la "triple bottom line".

E' una visione che concorda con il messaggio fondamentale della strategia di sviluppo sostenibile adottata dal Consiglio Europeo di Goteborg nel giugno 2001, secondo cui nel lungo termine la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente vanno di pari passo. In Italia i parametri di CSR sono stati definiti dal Ministero del Welfare nel 2003 e presentati lo scorso 14 novembre al convegno di Venezia.

Questi parametri sono stati interpretati in chiave tipicamente italiana, con particolare attenzione al tessuto industriale nazionale e quindi alle Piccole Medie Imprese (PMI), inserendo anche la nozione di CSR-SC nella quale la Social Commitment identifica la partecipazione attiva delle Imprese all'interno degli schemi governativi di welfare a livello nazionale o locale su base volontaristica.

Anche il Dow Jones Sustainability Index (DJSI) attribuisce indici e parametri precisi per la classificazione delle imprese etiche e responsabili che stanno operando in conformità ai principi generali di CSR, ed ha già classificato 314 Aziende responsabili di cui 65 negli Usa, 71 in Inghilterra, 35 in Giappone, 23 in Germania e soltanto due (Unicredit e Monte dei Paschi di Siena) in Italia.

I principi generali di CSR sono al momento quindi diffusi in ancora poche realtà produttive, ed in Italia siamo ancora agli albori. Per altro questi principi non sono ancora *complessivamente* utilizzati dalle imprese, nel senso che al momento sono principalmente valorizzati alcune variabili prevalentemente legate alla gestione interna delle risorse umane e quelle legate al "Social Commitment" e cioè il collegamento con la Società in generale, mecenatismo e filantropia, mentre siamo ancora molto lontani da una reale assunzione di responsabilità legata ai temi dell'impatto delle attività produttive (processi, prodotti, rifiuti) sulla vitalità dell'ambiente e quindi sulla salute e qualità della vita dei suoi stessi abitanti.

Nelle imprese di produzione infatti l'adattamento ai principi generali di CSR su questo specifico punto appare più complesso, in quanto una ristrutturazione dei processi industriali è tecnicamente difficile ed apparentemente più onerosa, tale da scoraggiare la buona volontà di imprenditori e managers.

Nella realtà si è già ampiamente dimostrato con casi concreti¹ che questa percezione non è corretta sia da un punto di vista delle tecnologie disponibili che del ritorno economico finanziario. Anzi, è ampiamente dimostrato che un approccio di CSR completo, soprattutto legato alla salvaguardia dei problemi ambientali, aggiunge notevoli benefici competitivi all'impresa e capacità di sviluppare mercato e valore aggiunto².

Una indagine sui bilanci sociali e di sostenibilità attuata in Italia³ dalla Fondazione che presiedo (Planet Life Economy Foundation: www.plef.org) evidenzia quanto già anticipato e cioè che oggi le imprese tendono più a conformarsi sui temi della CSR legati ad aspetti di attenzione alle risorse umane (89%), mecenatismo e filantropia (86%), gestione degli sprechi e delle emissioni (54%) e non ancora alla gestione dei processi/prodotti in chiave di compatibilità ambientale (27%).

Ciò appare in netta contraddizione con le aspettative dei cittadini che vorrebbero invece mettere in primo piano gli elementi legati all'ambiente (24%) rispetto a quelli legati alla società civile (15%), alle risorse umane (14%) e sostegno alle associazioni no-profit (3%)⁴. Per altro il 69% dei cittadini giudicano le grandi imprese *non* adeguatamente attive per la costruzione di una società migliore per tutti, con forte diminuzione della stima relativa ai suoi dirigenti (-40%)⁴, confermando l'impellenza di una evoluzione della cultura d'impresa richiamata proprio dai programmi di CSR.

L'applicazione della CSR in Italia è al momento ancora molto connotata sul fronte di un maggior impegno dell'impresa nei confronti delle istanze della società civile, mal interpretando il significato originale del termine anglosassone "Social", che intende al contrario promuovere l'impegno aziendale anche sui temi della compatibilità ambientale.

4. Corporate Social Responsibility e Corporate Responsibility

Per tagliare la "testa al toro", sarebbe più corretto utilizzare un termine più assoluto della responsabilità aziendale, focalizzando l'impegno della stessa ad una responsabilità più e puntuale: la Corporate Responsibility (CR).

La Corporate Responsibility si differenzia dunque dalla Corporate Social Responsibility nella misura in cui la prima rappresenta in pieno il "sistema" impresa (capitale, risorse umane, fornitori, processi, prodotti, comunicazione, clienti, ecc) rispetto alle proprie responsabilità dirette, mentre il secondo si riferisce al "sistema" degli stakeholders, e quindi alle proprie responsabilità condivise con altri soggetti (comunità, istituzioni, associazioni, ecc).

Questa impostazione trova una sua logica coerenza sul fatto che sia proprio l'impresa il soggetto primario che, più di altri, può contribuire alla creazione del benessere e della qualità della vita di qualunque società in quanto è proprio nell'impresa che si crea il valore aggiunto che viene poi destinato a rendere significativo qualunque riferimento valoriale e materiale della nostra civiltà.

Spesso si fa confusione sulla nozione di "profitto" interpretandolo come ultimo scopo dell'impresa, dimenticando che il profitto è solo l'ultima riga del conto economico di un'impresa, e che prima di tale riga compaiono ben altre numerose e qualificate voci di costo degli altri fattori della creazione del valore aggiunto, che rappresentano e spiegano la vera realtà e ruolo primario svolto da una certa impresa.

In altre parole, il grado di benessere generato da un'impresa è di fatto misurato dalla sua capacità di creare valore aggiunto complessivo: questo valore aggiunto è quello che viene poi destinato per generare e sostenere l'occupazione (salari), per approvvigionarsi dall'esterno di materie prime, semilavorati, beni di consumo, know-how e servizi vari, per poter attuare investimenti in ricerca ed in comunicazione, per ammortizzare investimenti strutturali materiali ed immateriali, per remunerare il capitale investito ed il circolante, ecc.

Parte dello stesso profitto, ed altre voci che implicano prelievi fiscali (ad esempio IVA, IRPEF, le stesse tasse pagate dall'impresa, dai suoi dipendenti, dai suoi fornitori per la parte relativa ai servizi resi a quella determinata impresa, ecc), sono

quelle che determinano la base dello valore aggiunto per il pubblico impiego e altre voci di costo esternalizzate dall'impresa e gestite da altri soggetti pubblici e privati (Governo, amministrazioni pubbliche, sanità, educazione, rifiuti, territorio ed ambiente, ecc).

Infine dentro la nozione di profitto c'è la remunerazione del capitale investito da parte degli azionisti, spesso reimpiegato per la creazione di ulteriori opportunità di creazione di valore (all'interno e all'esterno dell'impresa).

In conclusione, maggiore è il valore aggiunto creato dall'impresa, maggiore è il benessere e qualità della vita che si crea in quella determinata area territoriale, "filiera" o distretto industriale.

Se non c'è valore aggiunto non c'è occupazione, ricerca, formazione, comunicazione e sviluppo dell'impresa; se non c'è valore aggiunto dell'impresa non ci può essere assistenza sociale, sanità, educazione, infrastrutture, difesa, società civile: il fallimento del modello economico "socialista" è stato determinato proprio dalla insufficiente capacità della "filiera" del sistema a sostenere le necessità dell'intera società.

Ma se il benessere complessivo è "economicamente" determinato dalla capacità dell'impresa di generare valore aggiunto, ciò implica il fatto che questo valore aggiunto sia sufficiente a coprire tutti i costi che una determinata società genera e abbisogna: maggiori sono i costi e le necessità complessive, maggiore è il valore aggiunto necessario.

Non si può dunque solo osservare "a compartimenti stagni" il meccanismo attraverso cui si genera valore aggiunto e poi dopo come si creano e si gestiscono i bisogni della società civile, ma è al contrario necessario mantenere una visione unitaria e "sistemica" di tutto questo processo, chiarendo ruoli e responsabilità.

L'evoluzione di una determinata società, la sua crescita, il suo declino, è direttamente collegato ad un circolo virtuoso in cui è tenuta sotto controllo l'evoluzione armonica tra la creazione del valore generato dal sistema generale delle imprese ed il corretto utilizzo "sociale ed ambientale" del prelievo fiscale. E se questa armonia è disattesa da una delle tre parti (impresa, società e pianeta), è certo il collasso del sistema complessivo.

E' per questo motivo che la nozione di CR è un fatto culturalmente e strutturalmente molto significativo, perché cerca di mettere ordine a queste nozioni di equilibrio stabile di lungo periodo, ma è altrettanto certo che se la nozione di CR si confonde con quello di CSR, e cioè limitato solo ad un ruolo di maggiore sensibilizzazione sociale dell'impresa, su base volontaristica, magari attuando qualche semplice attività di pubbliche relazioni con un po' di mecenatismo, qualche bel programma promozionale "Cause Related Marketing" (CRM), qualche traccia di certificazioni, un "artistico" e tecnicamente perfetto bilancio sociale ed ambientale, ecc., tutto questo non è assolutamente sufficiente: occorre che le nostre imprese siano coscienti che sono proprio loro che sono in primo luogo responsabili dell'armonia dell'intero sistema e che si impegnino davvero a migliorare il benessere e la qualità della vita complessiva assumendo, e non su base volontaristica, una reale "Corporate Responsibility" (CR)

Una Corporate Responsibility che prende coscienza anche del ruolo fondamentale che ricoprono la comunicazione e la formazione nell'attuale evoluzione civile: due

leve fondamentali necessarie per attuare reali cambiamenti di stili di vita e di coscienza professionale e sociale.

5. Corporate Responsibility e compatibilità

L'impresa, l'economia di mercato e la creazione del valore aggiunto è il nocciolo duro attorno al quale si sviluppa tutto il ragionamento dello sviluppo di una determinata società. Non è a caso che lo sviluppo delle nostre civiltà si è di fatto basato sulla nozione di "mercato", luogo di incontro e baratto di servizi, beni, materie prime, semilavorati e manufatti finiti, forza lavoro ed altro ancora. Non è a caso che le civiltà e le città si sono sviluppate attorno a questa nozione di "Piazza" del mercato, luogo e riferimento di base per tutti coloro che desideravano incontrarsi, creare cultura, fare affari, innovare, attuare riti religiosi (Templi, Chiese, ecc).

E non è a caso che la crescita e la morte di determinate civiltà sono sempre dipese dalla loro capacità di attrarre ricchezza, flussi di popoli e religioni in quei territori, in quelle città, o al contrario perderle ed esserne conquistati.

Ma quelle piazze, quelle città sono sopravvissute anche per aspetti legati alla disponibilità del Capitale Naturale⁵ (acqua, sole, aria, terra viva) esistente in quel luogo o in quel luogo trasferito.

E quando una sola di quelle variabili veniva a meno (ad esempio, l'acqua) quella civiltà moriva o si spostava altrove. In altre parole l'impresa e la società vive e si sviluppa se può radicarsi su un territorio del pianeta, fertile e vivo: se si devitalizza una parte del pianeta o le sue risorse naturali vengono a mancare, le imprese non possono più produrre, il valore aggiunto non è più creato e le società muoiono.

La stessa salute degli uomini o di altre specie viventi è condizionata dalla qualità della vita biologica di un determinato territorio: più quella parte del pianeta è morto, avvelenato o più semplicemente devitalizzato, più quel territorio, essendo invivibile, non è più abitato.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito ad uno sviluppo delle civiltà che hanno saputo surrogare ad alcuni aspetti collegati all'armonia dei cicli vitali, utilizzando sfrenatamente e pressoché gratuitamente alcune risorse naturali strategiche che però risultano comunque scarse e non replicabili (petrolio, acqua, ecc) o equilibri biologici stabili (stagioni, struttura della biosfera, ecosistemi, ecc).

Abbiamo cioè surrogato artificialmente ed innaturalmente il declino del territorio, con artefici e rimedi tecnologici comunque insostenibili nel lungo periodo. Una corretta "Corporate Responsibility" non può non accorgersi di queste evoluzioni, e non può non rendersi conto che il bisogno primario di qualunque essere vivente è innanzitutto la sua stessa esistenza: la capacità di poter vivere, la possibilità di poter vivere bene, in salute e con la massima fruizione possibile del bene che ha reso possibile e nutrito la sua stessa vita: il pianeta ed i suoi prodotti naturali. E maggiori sono rese precarie queste esigenze primarie, maggiore ne è la domanda e la lotta per potersene godere ed appropriare.

Oggi si lotta e ci si combatte per appropriarci degli ultimi sgoccioli di petrolio, domani si combatterà per poterci appropriare degli ultimi sgoccioli di risorse idriche

e di ambienti sani, vitali e non inquinati. (anche se l'aria e le stagioni stanno inesorabilmente già modificandosi e decadendo a livello planetario)

Né vale la logica dell'egoismo individuale - per cui solo una parte della popolazione sopravvive bene ed agiata e l'altra muore - perché questo atteggiamento è quello dello "struzzo" che agisce intervenendo sugli effetti, si atteggia formalmente ad una inutile difesa di sé stesso, e non vuole né capire, né vedere le vere cause di questo declino che comunque prima o poi lo coinvolgerà⁶.

D'altra parte non è solo un problema di "sostenibilità", nel senso che non si può ridurre tutto il ragionamento al solo vincolo ambientale e della società in generale, ma occorre estenderlo anche al vincolo dei bisogni individuali.

La società è composta da esseri viventi che esprimono desideri, passioni ed emozioni, ed il loro modello di vita è quello relativo al loro grado di evoluzione civile, per altro non necessariamente legato al livello di maturità della stessa comunità di appartenenza. Maggiore è il loro grado di sviluppo, maggiori sono i loro bisogni aspirazionali ed immateriali rispetto a quelli primari materiali.

All'interno dei bisogni aspirazionali c'è tutto il piacere dei beni legati alle emozioni, prodotti e servizi ricchi di elementi simbolici e valoriali oltreché sensoriali (es. design, moda, vino, profumi, prodotti referenti di stili di vita, personal computer, cable tv, telefonini, ecc). All'interno dei bisogni immateriali c'è tutto quello che riguarda il cumulo della cultura e delle tradizioni di una determinata persona (arte, spettacolo, intrattenimento, sport, turismo, spiritualità, cultura familiare, ecc)

Mentre quindi i principi di sostenibilità tendono a valutare i problemi attraverso il filtro della capacità di una sopravvivenza stabile delle popolazioni planetarie e del pianeta, i principi di "compatibilità" allargano questi aspetti ad una nozione di benessere collettivo e qualità di vita in generale, senza rinunce inutili o frustrazioni culturali. I principi della "compatibilità", pur sposando in pieno i principi dello "sviluppo sostenibile", rendono cioè praticabili quelle nozioni generali attraverso il filtro delle logiche di mercato, sia tenendo conto delle esigenze strutturali ed economiche delle imprese sia quelle dei cittadini visti come fruitori di beni e servizi individuali materiali ed immateriali, con piena soddisfazione delle proprie aspettative, desideri, piaceri, sogni: l'Economia "Compatibile" è lo Sviluppo Sostenibile in chiave di praticabilità di mercato.

I grandi scenari planetari, le filosofie ed i pensieri universali, non saranno mai capiti ed accettati né dalla grande parte delle imprese, né dai cittadini se non saranno calate pragmaticamente all'interno delle semplici logiche del vivere quotidiano. Lo Sviluppo Sostenibile, per diventare realtà e non restare una nozione astratta deve calarsi pienamente dentro il mercato, dentro l'impresa attraverso l'intera filiera produzione-distribuzione-comunicazione-consumo-riciclo.

Una corretta "Corporate Responsibility" è quella che è contemporaneamente indirizzata allo sviluppo del proprio valore aggiunto e vantaggio competitivo, tuttavia in piena compatibilità con il miglioramento della qualità della vita della società in generale e del benessere collettivo.

6. Corporate Responsibility e fattori critici

L'impresa non è comunque il solo soggetto responsabile in questo processo evolutivo (governi, istituzioni, società civile, religioni, hanno pesi ed ruoli comunque fondamentali), ma è importante sottolineare che è principalmente *nell'impresa* che si creano i presupposti per una reale e percorribile modifica dei paradigmi economici e sociali.

Le regole, i principi, le raccomandazioni definite da Organizzazioni ed Istituzioni esterne all'Impresa, sono e restano comunque valide ed utilissime se correttamente indirizzate e controllate ma, perché poi alla fine qualcosa cambi davvero, si deve far sempre affidamento sul reale comportamento delle imprese e sull'impiego del relativo valore aggiunto generato.

Molti dei paradigmi storici legati alla cultura e gestione dell'impresa sono già cambiati o comunque identificati. La stessa CSR ed i governi che la sostengono ne identifica alcuni fondamentali (triple bottom line), anche il programma Global Compact dell'ONU ne identifica altri sinergici⁷, tuttavia permangono ancora alcuni temi fondamentali che risultano critici o addirittura obsoleti per una corretta evoluzione dell'impresa e delle sue responsabilità universali all'interno dei quali vorrei citarne alcuni a mio avviso prioritari: la questione dell'energia, quella della crescita della popolazione, quella della "sindrome dei prezzi bassi", ed infine la nozione di crescita e di calcolo del PIL.

Non è questa la sede per affrontare diffusamente questi temi e proporre soluzioni esaustive, ma vale forse la pena di sintetizzare alcune considerazioni.

6.1 Energia

L'energia solare (che a sua volta implica ed induce la creazione di altre energie rinnovabili: fotovoltaica, eolica, maree, onde, idroelettrica, ecc) è l'unica energia che può creare armonia e ricchezza tra i popoli perché è l'unica democratica e compatibile, disponibile localmente senza infrastrutture centralizzate, perenne, tecnologicamente ed economicamente accessibile a tutti i popoli del pianeta, non inquinante. L'energia di altra derivazione, qualunque essa sia, (petroli, carbone, biomasse, gas naturali, nucleare, umana, ecc)⁸ rappresenta esattamente il contrario in tutte le implicazioni sopra riportate, ed è la fonte primaria delle lotte millenarie delle nostre civiltà⁹.

L'attuale impiego annuale su scala planetaria di energia di derivazione fossile comporta una frazione infinitamente ridicola (1:14000 - un quattordicimillesimo)¹⁰ dell'energia solare disponibile annualmente: una maggiore attenzione a questo tipo di energia rinnovabile, una più convinta ricerca tecnologica per le applicazioni domestiche ed industriali, una maggiore comunicazione ed informazione a tutti i fruitori finali, un approccio sistemico nella valutazione dei costi complessivi, determinerebbero sia economie di scala sia applicazioni reali tali da rendere questo tipo di energia ben più accessibile e competitiva a tutti.

Negli ultimi cento anni si è fatto di tutto e di più per investire in ricerca e ottimizzazione dell'impiego di altre energie inquinanti e non democratiche, e si è

fatto pochissimo per rendere disponibile ai popoli del mondo quell'unica fonte infinta, pulita e disponibile a casa di ognuno di noi: l'energia solare.

6.2 Popolazione

La popolazione planetaria non può crescere a dismisura, pena il collasso non tanto dell'economia e delle società civili, quanto del pianeta. Poiché le popolazioni tendono anche ad invecchiare molto di più che in passato, non è proprio immaginabile né proiettabile nel lungo periodo una crescita continua della popolazione che, come la proliferazione delle cellule cancerogene, finirebbero per uccidere il suo stesso corpo, dopo averne devastato la superficie e bloccata la funzionalità dei suoi centri vitali.

Non è un problema legato a principi religiosi, né un problema sociale, ma puramente un problema di sopravvivenza della specie umana, a meno che non si desideri arrivare al collasso generale e poi osservare, dalla prospettiva dei pochi esseri sopravvissuti a questo collasso¹¹, lo scempio compiuto e trarne esperienza: occorre attuare un forte e deciso piano di controllo delle nascite in un contesto di rapporto armonico tra i popoli del mondo.

Questo è un tema di pertinenza delle Istituzioni sovranazionali e delle religioni – si dovrebbero siglare convenzioni di controllo della crescita delle popolazioni al pari della convenzione di Kyoto – ma è anche materia di responsabilità delle imprese che non hanno ancora modificato uno dei paradigmi fondamentali della loro impostazione strategica: crescita e sviluppo dei consumi. Il primo parametro per l'impostazione strategica di una multinazionale è infatti quello dell'aumento della base dei consumi, con particolare riguardo alle nascite e sviluppo nei paesi in via di sviluppo e con forte aumento della popolazione.

Una corretta Corporate Responsibility, dovrebbe ben dichiarare e mettere in chiaro che l'evoluzione prospettica di quella determinata impresa poggia su fattori che escludono la promozione e lo sviluppo delle nascite e che, al contrario, fa riferimento ad una situazione di popolazione stabile.

6.3 Sindrome dei prezzi bassi

La sindrome del “prezzo basso” sta facendo vittime illustri tra molte aziende responsabili, sta creando paradigmi scellerati sul piano delle pratiche ed abitudini gestionali, sta favorendo speculazioni di breve periodo – spesso premiando imprese irresponsabili – e sta accecando la logica della competitività di interi sistemi economici.

Sull'altare della protezione e difesa del limitato potere di acquisto della grande parte dei cittadini, questa sindrome è entrata di prepotenza all'interno delle logiche industriali e commerciali di quasi tutte le imprese di produzione, di distribuzione e di servizio.

Non è certo il caso di entrare nel merito dell'origine del problema, spesso collegato a fenomeni speculativi irresponsabili, ma si impone comunque una riflessione più ampia di cosa questa sindrome comporta alla luce dei ragionamenti

sopra fatti sull'equazione: maggiore valore aggiunto creato = maggiore benessere per tutti.

Credo che su questo tema - che mette per altro in gioco la visione evolutiva e strategica di interi sistemi economici - si debba fare molto di più entrando nel merito di questa catena del valore, e opponendo regole e vincoli che creino almeno una omogeneità intrinseca di processo e di prodotto: non più libero mercato, ma libero mercato responsabile e “compatibile”.

Il tema è ancora una volta di primaria pertinenza delle istituzioni e governi, ma è anche di chiara responsabilità delle imprese: per fare mercato occorre puntare di più sulla qualità e creazione di benessere collettivo e non solo sul prezzo basso: occorre creare “cultura del valore” e trasmetterla correttamente in maniera comprensibile al cittadino per una sua scelta finale. Occorre demolire la “sindrome dei prezzi bassi” trasformandola in una nozione di minimo prezzo possibile a parità di valore compatibile.

6.4 Prodotto Interno Lordo

Occorre intervenire per modificare le logiche ed i calcoli che definiscono alcuni misuratori ed indici base che a loro volta influenzano le scelte dei Governi e del mondo finanziario. In particolare occorre evolvere la nozione di PIL *dei paesi industrializzati* che rappresenta un parametro di natura monetaria che misura la “crescita” di una determinata Nazione.

A mio avviso questo parametro appare obsoleto, sia perché la nozione stessa di “crescita” è nel lungo periodo insostenibile¹² sia perché oggi questo indice non misura più il “benessere” di un popolo ma il suo “malessere”. Basta infatti osservare come si muove il PIL (aumenta o diminuisce?) nel caso di alcuni fenomeni ben visibili a tutti: guerre, disastri ecologici, gli effetti devastanti di un uragano o di un'alluvione, l'aumento delle spese per la sicurezza individuale, l'aumento dei rifiuti, il loro riciclaggio e smaltimento, l'aumento dell'inquinamento, dei residui tossici e dei gas serra, le spese sanitarie per combattere cancro, leucemie, allergie, epidemie, ecc.

In tutti questi casi di palese malessere di una determinata società, il PIL aumenta vertiginosamente, apparentemente misurando ricchezza, nella realtà misurando gravi e pericolose disfunzioni. In una logica di economia di mercato compatibile, questi indici dovrebbero cambiare, meglio precisando quali valori monetari creano reale valore aggiunto e benessere per la società ed il pianeta (da sommare), e quali sono invece quelli destinati alla riparazione dei danni (da sottrarre).

Analogamente occorre fare molto di più perché il sistema finanziario riveda drasticamente i propri principi di valutazione della qualità competitiva e di “buona salute” delle nostre imprese premiando quelle che mostrano una catena del valore “lunga” e “compatibile”, una reale volontà di gestire lo sviluppo d'impresa con un corretto utilizzo delle risorse “proprie” accumulate negli anni, dando più credito alle imprese in grado di creare reddito e benessere “locale” e meno a quelle “furbe” che non vogliono rischiare o che attuano politiche speculative di breve periodo.

Anche se il Dow Jones Sustainability Index già cerca di monitorare e valorizzare le imprese che attuano in qualche modo una politica di CSR, credo che si debba fare

di più sia rivedendo i parametri in un'ottica di CR Compatibile, sia intervenendo sugli attuali criteri di affidamento definiti in Basilea 2¹².

7. Corporate Responsibility, sviluppo e competitività

Gli attuali paradigmi di mercato, l'equivoca logica dei prezzi bassi, la miopia di molti governi, l'inconsapevolezza della gente, non aiutano certo lo sviluppo di una forte e corretta Corporate Responsibility.

Abbiamo tuttavia già affermato che, proprio perché le altre Istituzioni non sono in grado da sole di modificare la società, è proprio nella responsabilità dell'impresa assumere una chiara leadership del cambiamento. E' l'impresa stessa che deve capire quale sia il suo vero ruolo all'interno della società, è l'impresa stessa che deve capire che un approccio di piena responsabilità conviene a tutti, ma soprattutto ai propri interessi di sviluppo, di creazione di valore aggiunto e di redditività complessiva.

Nei capitoli precedenti abbiamo già infatti mostrato come il Cittadino valuti positivamente le imprese che si muovono nella direzione di una corretta CSR, così come abbiamo già evidenziato quali sono i fattori critici di maggiore attesa. Stiamo quindi assistendo ad una evoluzione significativa della consapevolezza della domanda che prelude alla creazione di nuovi ed importanti mercati.

Abbiamo anche citato quali sono altri fattori critici che possono portare le imprese ad assumere una reale e completa Corporate Responsibility. Occorre ora fare leva sui reali cambiamenti evolutivi, dimostrando con fatti e dati la nuova impronta dell'impresa e divulgarli correttamente al grande pubblico, al mondo della finanza ed alle Istituzioni. Ancora una volta si ribadisce che la comunicazione, la sua qualità, la sua correttezza, il suo percorso esecutivo, assume un ruolo critico nell'intero processo evolutivo che porta alla consapevolezza del cittadino e quindi delle sue preferenze finali nel momento dei consumi. Il successo, l'aumento dei volumi venduti, l'aumento del valore aggiunto, un nuovo e duraturo vantaggio competitivo è il premio concreto e certo per l'impresa Corporate Responsible.

In questa sede non è possibile analizzare nel dettaglio tutti i vantaggi che un'impresa può cumulare facendo leva su questi argomenti, sia perché non c'è spazio sufficiente, sia perché ogni impresa è diversa e va quindi valutata caso per caso. Vale la pena tuttavia citarne alcuni di carattere generale (come già detto si osserva il comparto del largo consumo):

- migliore accordo del cittadino e quindi fedeltà al consumo¹³;
- predisposizione del cittadino a pagare un prezzo più elevato nei confronti dei prodotti più corretti e compatibili¹⁴;
- migliore favore da parte delle Istituzioni finanziarie¹⁵;
- migliore produttività e fedeltà dei propri collaboratori¹⁶;
- accordo e scelta privilegiata da parte della GDO (Grande Distribuzione Organizzata);
- allargamento distributivo;
- accordo e sostegno da parte delle associazioni consumatori ed ambientali;
- accordo e sostegno gratuito da parte dei mass media;

- accordo e sostegno da parte delle Istituzioni;
- semplificazione e riduzione dei costi di mkt (marketing mix)¹⁷;
- diminuzione barriere all'ingresso¹⁸;
- migliore stima di se stesso e dei propri famigliari per chi determina le scelte e le decisioni d'impresa.

Le Imprese 'Corporate Responsible' possono cioè godere di importanti vantaggi competitivi che permettono loro di crescere e svilupparsi, a prescindere dall'andamento dei mercati, e a discapito di quelle "irresponsabili".

Naturalmente sono le grandi imprese quelle che, più di altre, possono trarre il maggiore vantaggio competitivo anche sulla base di una vasta diffusione territoriale e di una professionalità completa e competente; ma poiché queste imprese sono anche quelle che hanno maggiori rigidità strutturali nell'affrontare cambiamenti e soffrono della sindrome dell'"accentramento", questo porta ad una naturale potenzialità anche per le imprese medio/piccole locali che sapranno muoversi con visione e determinazione, attingendo eventualmente alle già esistenti competenze esterne.

Pragmaticamente, il rafforzamento competitivo e quello del valore aggiunto si ottengono analizzando ed intervenendo sui singoli elementi della Catena del Valore delle singole imprese, osservandole ed evolvendole progressivamente nel tempo secondo le logiche di una corretta compatibilità. Per altro l'impresa che decide di muoversi secondo i principi della compatibilità non deve neanche assumere rischi importanti se si affronta il problema osservandolo dal punto di vista di una piccola frazione di business, focalizzandolo, evolvendolo e testandone i risultati.

E poiché, come abbiamo visto più sopra, il mercato è già pronto e ben disposto ad accettare questi tipi di prodotti, ora la "palla" è solo in mano all'impresa che saprà ben cogliere queste rilevanti opportunità (produzione, distribuzione, comunicazione): non sono solo logiche di segmentazione di mercato, ma quelle di un upgrading duraturo e perenne di tutto il mercato.

8. Conclusioni

La CR segna una svolta storica nella cultura d'impresa perché le assegna un ruolo nel quale molti costi esternalizzati dall'azienda sulla società e sul pianeta, ma che di fatto sono dalla stessa prodotti direttamente o indirettamente, vengono ricompresi nella struttura del conto economico, determinando nuovi obiettivi da perseguire, da gestire e da comunicare (triple bottom line: profitto, ambiente, società).

Questa svolta non è al momento completamente colta dalle imprese che si stanno muovendo in direzione diversa dalle aspettative del cittadino. Una corretta impostazione culturale ed una maggiore familiarizzazione, soprattutto con i temi legati ai processi produttivi e prodotti che non impattano sull'ambiente, possono rendere le imprese veramente responsabili e consapevoli del loro ruolo.

Non è una responsabilità intellettuale, ma una responsabilità materiale, perché tutta la storia dell'evoluzione dei popoli e delle civiltà si basa proprio sulla nozione di valore aggiunto creato dall'impresa e ridistribuito su tutta la società, così come è

certo che è solo l'impresa in grado di soddisfare pienamente le attese ed i bisogni (materiali, aspirazionali ed alcuni immateriali) dei cittadini, visti anche come individualità.

La protezione e l'aumento di questo valore aggiunto è perciò necessario sia ai fini della creazione di significativi vantaggi competitivi, sia ai fini della creazione di una reale consapevolezza e responsabilità del ruolo dell'impresa, in collegamento con la Società civile e le Istituzioni.

Si impone dunque una più piena nozione di Corporate Responsibility, nella quale l'impresa diventi soggetto propulsivo per una completa revisione dei paradigmi di consumo e di mercato, in cui tutti i cicli, i processi ed i sistemi complessi legati all'Economia diventino totalmente compatibili con le attese dei cittadini, delle società e del pianeta, in una visione evolutiva di perenne periodo.

Note

¹ Cfr. Hawken, Lovins, Capitalismo Naturale, Edizioni Ambiente, 1999.

² Al riguardo si veda in proposito il grafico relativo al DJSI in cui si mette a confronto l'andamento medio dell'Indice generale Dow Jones rispetto a quello delle Società rilevate dal DJSI: il grafico mostra che le aziende inserite nel DJSI sono caratterizzate un andamento medio superiore del 38%.

³ Al riguardo si legga in proposito l'indagine PLEF sui Bilanci sociali ed ambientali – Dic 2003 - disponibile sul sito www.plef.org.

⁴ In proposito si legga la ricerca Eurisko CSR Monitor 2003 (25 Paesi).

⁵ Cfr. Hawken, Lovins, Capitalismo Naturale, Edizioni Ambiente, 1999.

⁶ Le cause del declino sono ben descritte nello studio condotto nel 1972 dall'MIT (USA) per conto del Club di Roma e pubblicato nel 1972 con il titolo: Limiti dello sviluppo. Questo Rapporto identifica in due fattori chiave il problema da risolvere per la vitalità delle nostre società e del pianeta: l'economia industriale dell'ultimo secolo e lo sviluppo della popolazione.

⁷ Vedi Symphonya Emerging Issue in Management Issue 2 - 2002. Global Compact è un programma dell'ONU varato da Kofi Annan nel 2000 che stabilisce 9 principi di base per una corretta conduzione dell'impresa:

- a. sostenere e rispettare i diritti umani internazionalmente accettati nell'ambito della sfera di influenza delle aziende;
- b. assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani;
- c. garantire libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva
- d. assicurarsi di non impiegare lavoro forzato e obbligatorio;
- e. astenersi dall'impiegare lavoro minorile;
- f. eliminare ogni forma di discriminazione nelle politiche di assunzione e licenziamento;
- g. avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali;
- h. promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale;
- i. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggino l'ambiente.

Con un contatto diretto con il Sig. Anton Stadler, Senior Advisor di United Nation Global Compact, abbiamo appreso che è in via di formalizzazione un decimo principio che contempla il fenomeno della "corruzione".

⁸ Cfr. Georgescu-Roegen, Energia e miti economici, Bollati Boringhieri, 1998.

⁹ Cfr. Rifkin, Economia all'idrogeno, Mondadori, 2002.

¹⁰ Cfr. Lovins, Hawken, Capitalismo Naturale, Edizioni Ambiente, 1999, pag 223.

¹¹ Paul Hawken, *The Ecology of Commerce*, Harper Business Collins 1993, pag 25. Esperimento dell'isola di St.Matheuw, realizzato dal 1944 al 1966: su una popolazione di cervi lasciati liberi di proliferare su un territorio circoscritto mostra che, dopo una crescita esponenziale della popolazione iniziale, si verifica un repentino collasso determinato dalla improvvisa carenza di risorse ambientali, tali da generare sia l'insorgere di malattie degenerative sia la reale morte della popolazione: su una base iniziale di 29 cervi, cresciuti fino a 6000, alla fine e dopo un repentino collasso del sistema durato solo 3 anni, ne sono sopravvissuti soltanto 42.

¹² Il nome Basilea 2 deriva dalla città in cui è localizzata la Banca per i Regolamenti Internazionali (BRI) che è l'Istituzione che ha creato il Comitato per la regolamentazione dei bilanci delle Banche. Oggi i membri della BRI sono 55 Banche Centrali, tra cui l'Italia ed impiega 526 dipendenti di 44 nazioni. Durante la crisi della fine degli anni '60 BRI ha avuto un ruolo determinante nel disegnare l'infrastruttura di Supervisione delle Banche Internazionali. Questo sforzo ha avuto come risultato gli accordi sul Capitale delle Banche del 1988 denominato Accordo di Basilea e la sua revisione che è iniziata nel 2001 denominata Basilea 2.

Basilea 2 definisce un sistema di regole basate su tre pilastri su cui definire i parametri di patrimonializzazione delle Banche:

- a) I requisiti patrimoniali
- b) Il controllo delle Banche Centrali
- c) Disciplina e Trasparenza dei Mercati.

Nonostante la data di entrata in vigore sia prevista per il 1° Gennaio 2007, la complessità degli aspetti di cui sopra ha di fatto accelerato l'applicazione di molti dei nuovi parametri.

Le Banche hanno quindi creato dei sistemi di Rating interno, modificando i programmi di riclassificazione dei bilanci interni delle Società, in modo da indicare la probabilità di insolvenza dell'Impresa e considerando anche una stima di potenziale perdita (expected loss). Questi cambiamenti si sono sovrapposti all'introduzione di nuovi principi contabili internazionali denominati IAS (International Accounting Standard) che avranno degli effetti in particolare sulla valutazione delle poste immateriali. L'applicazione di Basilea 2 implica un maggiore allarme per le PMI in Italia che normalmente mostrano una capitalizzazione inferiore rispetto alla media delle aziende UE o Nord America. Finora i parametri considerati si riferiscono principalmente al Patrimonio Netto, alla redditività, all'indebitamento ed al settore generale di appartenenza. In una logica di piena CR ed Economia Compatibile occorrerebbe integrare questi parametri con altri volti a migliorare le valutazioni delle Imprese che generano meno impatto negativo possibile sulla vitalità del Pianeta e sulla qualità e benessere collettivo, quali ad esempio:

- Inquinamento territorio, emissioni, depurazioni;
- Impiego Energia rinnovabile, efficienza energia ed efficienza risorse scarse;
- Qualità ed impatto sulla salute e sull'ambiente delle materie prime e materiali impiegati;
- Lavoro nero, lavoro minorile, sicurezza sul lavoro, ecc.;
- Ratio tra Valore Aggiunto e Fatturato (massimizzazione del Valore Aggiunto creato);
- Investimenti in attività collegate al benessere sociale od ambientale;
- Certificazioni e regole interne "Compatibili".

Tutti questi indici porterebbero ad una ben diversa valutazione delle Imprese, premiando quelle veramente responsabili e corrette, e punendo quelle che, in virtù di scellerate politiche di breve periodo a sostegno della propria incapacità di competere, creano guasti irreversibili alla salute dei cittadini ed alla vitalità del pianeta [Roberto De Cardona - AD RaboBank - per PLEF-].

¹³ Il 29% dei cittadini ha già premiato (scegliendone i prodotti o servizi) le imprese responsabili, così come il 40% le ha punite (Eurisko – CSR Monitor 2003).

¹⁴ L'85% dei cittadini è disposto a pagare il 10% in più per prodotti compatibili (Eurisko – CSR Monitor 2003).

¹⁵ Il 61% degli Istituti finanziari vorrebbe promuovere l'inserimento delle azioni di una società responsabile nei propri portafogli finanziari (Eurisko – CSR Monitor 2003).

¹⁶ L'87% dei collaboratori è più fedele e leale nei confronti di una impresa responsabile (Eurisko – CSR Monitor 2003).

¹⁷ L'argomento è complesso e dovrebbe essere analizzato caso per caso. Tuttavia è facilmente immaginabile che, identificando con chiarezza i vantaggi competitivi specifici derivanti da un comportamento responsabile dell'impresa, si possono concentrare gli investimenti, renderli più efficaci, eliminando dispersioni e "fatiche" altrimenti necessarie. Inoltre è certo che l'investimento pubblicitario può, a parità d'impatto, diminuire notevolmente facendo leva sul passaparola e sostegno delle associazioni consumeristiche ed ambientali.

¹⁸ Modificando il paradigma del mercato e delle sue logiche competitive, si attenuano i "blocchi" strutturali dei concorrenti "barrieranti", e si riapre la competizione su nuove basi.