

STRATEGIE D'IMPRESA

SOSTENIBILITÀ

CAMBIARE COSTA LA RESPONSABILITÀ TRA PARADOSSI E COMPROMESSI

Non solo azionisti e manager, ci sono gli stakeholder, che da anni trovano nella teoria economica ampi riconoscimenti. Ma nella prassi delle aziende? Considerazioni sul libro di Sarah Kaplan

di Gianmarco Verona

Da un po' di tempo a questa parte, in tanti si riempiono la bocca di principi che fanno bene all'immagine aziendale e che affollano l'ormai ricchissima teoria della Corporate Social Responsibility — la branca del management, nata alla fine degli anni Novanta, che cerca di incorporare gli stakeholder nella teoria dell'impresa, storicamente focalizzata esclusivamente su azionisti e manager. La valorizzazione dei portatori di interesse aziendali oltre ai soliti sospetti, così come la centralità di tematiche legate all'ambiente, al rispetto del territorio, alla valorizzazione del capitale umano, possono difficilmente essere messe in discussione, al punto da apparire a molti come un insieme di principi sacrosanti.

Eppure, purtroppo, ancora nel 2020 questi principi sembrano più spesso rappresentare una torre d'avorio che mal si sposa con la pratica comune conosciuta dalle imprese del mondo occidentale. Perché ciò accade?

Perché ancora oggi, dopo parecchi anni di ricerca accademica, la teoria tende a essere normativa (ovvero tesa a indicare che cosa si dovrebbe fare), anziché descrittiva (cioè induttiva, capace di partire dalla pratica per cercare di capire che cosa effettivamente si fa). E quindi, quando si passa alla pratica, l'analisi rischia di rimanere spesso superficiale.

Domande retoriche

Chi negherebbe l'importanza delle «emissioni zero»? Chi non vorrebbe iniziative che non macchino l'Oceano di idrocarburi o non lo riempiano di plastica? Quale imprenditore o executive non vorrebbe valorizzare il territorio in cui è nata e da cui si è diffusa la sua azienda? Quale datore di lavoro non vorrebbe riuscire a tenere sotto stretto controllo le condizioni di sicurezza del lavoro dei suoi dipendenti?

E, pensando a temi più attuali, figli della digitalizzazione e della sharing economy: chi gradirebbe sostituire il lavoro umano (a maggior ragione in una Repubblica come quella italiana che «è fondata sul lavoro») con quello algido dei robot?



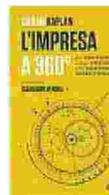
L'autore e il testo
Gianmarco Verona, 50 anni, professore di Management e rettore dell'Università Bocconi. Il testo che qui pubblichiamo, a sua cura, è l'introduzione al volume di Sarah Kaplan «L'impresa a 360°»

Chi non si prenderebbe a cuore i fondamentali del rischio di chi fa consegne 24/7 nella gig economy? Quando si rimane a livello generale, queste domande appaiono retoriche. Ma ci mancherebbe: tutti vorrebbero fare il bene sociale oltre che aziendale! Eppure, come ben noto, la pratica non offre certo risposte rassicuranti a quelle domande.

Sacrifici e profitti

Questo accade per due ragioni, tra loro strettamente interconnesse. La prima è che sostenibilità e responsabilità sociale aziendale esigono fatica e sacrifici. Incidono sulla bottom-line dei bilanci aziendali in quanto generano costi economici a volte significativi, dal momento che richiedono innovazioni nella filiera produttiva e distributiva delle imprese. Spesso necessitano addirittura di investimenti che trascinano per anni il loro costo attraverso complessi processi di ammortamento, che impongono l'utilizzo del debito.

La seconda è che il capitalismo occidentale, che ha informato l'impresa fordista del Novecento e che ha sviluppato la globalizzazione conosciuta fino a oggi con delle punte di turbocapitalismo, si basa sugli interessi degli azionisti e quindi sulla massimizzazione del profitto. La semplicità di questo paradigma dominante, che porta a cercare di ridurre progressivamente i costi, soprattutto a fronte di una globalizzazione spinta che mette le imprese in concorrenza anche in condizioni di



Il libro

Sarà in libreria dal 4 giugno il volume «L'impresa a 360°». Dai compromessi con gli stakeholder alla trasformazione organizzativa» di Sarah Kaplan, Egea (29,50 euro)

contesto molto differenti, venir meno la retorica delle domande poste qui sopra e le rende invece degli interrogativi senza una risposta pratica.

Che fare dunque, arrendersi?

Come dicevo, fino a oggi la soluzione è sembrata la produzione di tanti idealtipi weberiani legati a un contesto economico e sociale che si svilupperà in futuro, ma che non si addice alla realtà dei fatti vissuti finora in gran parte dei settori e dei paesi del Globo. Non a caso molta della ricerca accademica o è puramente teorica o è legata a singole esperienze aziendali, che rappresentano dei champions per ragioni nobilitative, ma assolutamente idiosincratice e quindi difficilmente replicabili.

Soluzioni per strada

È una fortuna, dunque, che la collega Sarah Kaplan svolga da anni con competenza una ricerca innovativa sul tema; ricerca che la ha condotta a produrre questo volume di singolare importanza per aziende di tutti i settori. «L'impresa a 360°» è un libro importante perché, in modo descrittivo, e quindi induttivo, sviluppa un modello teorico a partire da tanti casi aziendali che a volte nascono per puro incidente o nella logica dei tre principi di Serendippo, ma che messi assieme portano a soluzioni davvero affascinanti per chi ogni giorno cerca di fare profitto in modo integro, ovvero facendo del bene ai mercati e alla società.

La tesi del libro è proprio elicitare il convinto di pietra della sostenibilità: i costi menzionati sopra, quelli che nella pratica ne ostacolano l'azione. Elicitandolo, si fa emergere un paradosso, ovvero un'asserzione che in realtà sembra parecchio distante dall'esperienza comune.

Per esempio: come fare a pagare di più i lavoratori, mantenendo allo stesso tempo i prezzi bassi per garantire l'accesso a prodotti e servizi nel mercato globale? Come è possibile garantire la sostenibilità dei processi di produzione industriale, senza intaccare il lavoro all'interno delle aziende, riorganizzando sostanzialmente (e quindi con intensità di investimento) la supply chain?

Come si fa a pagare di più i lavoratori, mantenendo però prezzi bassi? Strategie per uno «scambio» efficace

Come far atterrare i sempre più frequenti algoritmi basati sul machine learning e impiegabili in vari processi aziendali, senza lasciare a casa le persone che hanno svolto fino a oggi il mestiere che le app adesso vanno a sostituire?

L'identificazione del paradosso crea un processo maieutico che serve a trovare la soluzione. Perché gli stessi paradossi, anziché essere un ostacolo, se ben espressi possono indicare la strada per la soluzione al problema. La soluzione, infatti, sta proprio nel fare emergere i compromessi — quelli che in inglese chiamiamo trade-off e che i latini definivano aut-aut. Da essi si può partire ad analizzare specifici benefici e costi, che aiutano in un secondo momento, e con il coinvolgimento degli esperti in strategia e implementazione, a trovare la soluzione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA