

Akademie der
Toblacher Gespräche

Accademia dei
Colloqui di Dobbiaco



Stefan Schaltegger

Il *business case* della sostenibilità

Il *business case* della sostenibilità

Nell'imprenditoria sostenibile, a distinzione di quella convenzionale, la sostenibilità ecologica e sociale è parte integrante degli obiettivi d'impresa, fa parte del core business. Sostenibilità imprenditoriale significa ripensare i processi e i prodotti con l'obiettivo di minimizzare gli effetti negativi ed evitare di dover prendere in seguito misure di riparazione e compensazione. Un altro elemento caratteristico è l'impulso di contribuire a un cambiamento strutturale. L'imprenditoria sostenibile va oltre l'idea convenzionale di voler solo fare un affare. L'obiettivo di promuovere una trasformazione strutturale significa che non ci si limita a rendere un servizio o offrire un prodotto nella propria nicchia, per un pubblico che già dimostra un alto livello di convinzione, ma che si ha anche l'ambizione di introdurre i propri prodotti e servizi sostenibili nel mercato di massa. Questo ci porta al terzo elemento, quello che Schumpeter chiama la "distruzione creativa", cioè l'obiettivo di estromettere dal mercato prodotti, servizi ed imprese non sostenibili proprio attraverso le forze del mercato.

Molti chiedono giustamente una trasformazione radicale della nostra società insostenibile. Però ci si arriverà solo entrando in un processo fatto di piccoli passi che portino a risultati sempre più soddisfacenti. Inoltre va tenuto presente che non esiste la sostenibilità al 100%. Qualsiasi agire umano ha anche delle conseguenze ecologiche negative e corre sempre anche il rischio di provocare conseguenze sociali negative. Non si può arrivare nell'insieme ad emissioni zero e al contempo ottenere effetti sociali positivi, oltre ad avere economicamente successo.

Un'impresa che non è sostenibile danneggia la propria base economica. Se si guadagnano dei soldi causando sofferenze ad altre persone, e recando danni sociali ed ecologici, si mette a rischio la base naturale e sociale del fare economia. L'agire economico punta sulla creazione di valore e se questo valore non viene creato minimizzando gli effetti negativi secondari, la conseguenza inevitabile sono dei contraccolpi che a loro volta contribuiscono alla nascita delle crisi. La crisi dell'euro e quella finanziaria hanno colpito in modo particolarmente duro sistemi economici insostenibili.

In senso stretto si parla della sostenibilità come *business case*, come variabile guida con una forte spinta innovativa. Risparmiando energia si abbassano i costi, aumentando l'efficienza delle risorse si comprano meno materie prime. Quindi già da un punto di vista interno all'azienda può essere sensato cambiare orientamento nella direzione di sostenibilità ed efficienza. Ma anche per quanto riguarda la dimensione sociale si osserva spesso che le aziende piccole e medie si prendono meglio cura dei propri dipendenti delle grandi aziende anonime. Il che dimostra che un comportamento di pura razionalità da *homo oeconomicus*, nella regola, non porta a migliori risultati economici. Una prospettiva socio-ecologica ha quindi senso anche da un punto di vista puramente economico.

La sostenibilità offre un vantaggio competitivo visto che per un gruppo crescente di persone costituisce un pregio. Se il prodotto contiene un alto

contenuto di sostenibilità con un valore d'uso uguale o addirittura superiore, si distingue positivamente dalla concorrenza e si differenzia nel mercato. Compito dell'imprenditore è di analizzare quali fattori potrebbero giocare un ruolo positivo guardando le opzioni di cambiamento ed innovazione nella propria impresa e valutando gli effetti per quanto riguarda costi, rischio, ricavi, reputazione, fidelizzazione dei collaboratori, innovazione e modello aziendale. In molti mercati gli importanti impulsi innovativi di sostenibilità sono partiti da imprese piccole/medie con una buona idea e la convinzione di poter fornire un prodotto in modo più sostenibile. Si sono affermati grazie a clienti che vogliono provare qualcosa di nuovo, spesso anche disponibili a pagare di più costruendosi con successo una propria nicchia. Andando avanti sviluppano con successo nuovi prodotti, nuove combinazioni di prodotti/servizi, nuovi modelli aziendali. Questo ovviamente non sfugge ad altri offerenti in questo mercato e se la nicchia cresce insieme alle imprese che ci lavorano le grandi imprese se ne accorgono e cominciano a chiedersi se e come cogliere questi segnali. Però i grandi si trovano davanti a delle sfide ben diverse perché nella produzione, nelle forniture, nelle offerte devono arrivare a delle quantità di un'altra dimensione. Quello che si può realizzare nelle nicchie non è trasferibile uno a uno sui mercati di massa. Ci sono tempi più lunghi o costi elevati di investimento insieme all'insicurezza se il mercato generale accetterà l'innovazione. I grandi quindi, come reagiscono? Fanno dei compromessi, che a volte falliscono e a volte riescono creando in modo innovativo un prodotto, che non è solo ecologico ma lo è in modo particolarmente economico. Quest'innovazione mette sotto pressione il produttore di nicchia per spingerlo a creare a sua volta nuove caratteristiche che affermino l'unicità del suo prodotto. Il risultato è un'interazione alternante tra piccoli e grandi in una competizione di innovazioni sostenibili che spinge la creatività di tutti i coinvolti.

Ci sono imprese grandi e ci sono imprese piccole che cercano di fare ulteriori passi sostanziali di sostenibilità. La differenza essenziale è che i piccoli, semplicemente per il fatto di essere piccoli, non potranno mai avere lo stesso effetto dei grandi sul mercato di massa. Quando un piccolo con una quota del mercato del 3%, o ancora meno, pratica in modo rigoroso la sostenibilità, più del 97 % del mercato rimane convenzionale. Se invece un grande diventa un po' più sostenibile, servendo però il 50% del mercato, l'effetto complessivo a favore della sostenibilità può essere più incisivo rispetto al piccolo anche se più coerente. Se guardiamo ad esempio nel settore dei mobili IKEA possiamo dire che sotto molti aspetti si tratta di un modello fortemente dematerializzato. Se si prende il prodotto di successo numero uno, gli scaffali Billy, si osserva che sono ridotti all'essenziale in una maniera che si può quasi parlare di un approccio di sufficienza di un mobile. Sono economici e, mentre una volta contenevano materiali problematici, oggi sono fatti di solo legno con pochi elementi di metallo e quindi sono sicuramente più ecologici di altri mobili molto più costosi che svolgono la stessa funzione di scaffale. Non tutto quello che è semplice e a buon prezzo deve anche essere insostenibile, al contrario:

sufficienza ha a che vedere con lo sgombero, la semplificazione, lo snellimento, creando un'ampia sovrapposizione tra l'economico e l'ecologico. La spinta innovativa più forte si verifica nell'interazione tra piccoli e grandi con il risultato che spesso cambiano anche le dimensioni. Sul mercato alimentare in Germania ad esempio, i negozi bio inizialmente sono nati piccoli con un orientamento di sostenibilità molto coerente. In seguito sono cresciuti enormemente, ad esempio "Alnatura" e "denn's" hanno aperto ogni anno numerosi nuovi punti vendita. Poi sono nate anche forme miste. Denn's e Alnatura hanno realizzato il concetto di "shop-in-shop", con il quale sono riusciti di entrare nelle grandi catene come le drogherie "dm" o la più grande catena alimentare in Svizzera "Migro". In quel modo nei grandi centri alimentari c'è una piccola unità di biologico. A quel punto non si tratta puramente di concorrenza, nel senso che il grande cerca di imitare il piccolo e il piccolo cerca di diventare meglio, ma diventa una sorta di "coopetizione", un misto tra competizione e cooperazione. Per il grande, nel nostro caso Migro, la strategia è di mettersi in vantaggio contro l'altro grande, la Coop, con l'aiuto di un piccolo, addirittura dall'estero, usando la sostenibilità come vantaggio competitivo. Si tratta di un altro esempio di come la sostenibilità può diventare un criterio di competizione nell'interazione tra grandi e piccoli. Questo fenomeno si sta estendendo su sempre più mercati e spesso si verifica che i grandi che ignorano il tema della sostenibilità più frequentemente hanno dei problemi economici rispetto alle aziende che vi hanno un forte orientamento. L'imprenditoria sostenibile porterà a un cambiamento strutturale? Non ci sono certezze in questo senso, però si vede l'incredibile potenziale dell'imprenditoria sostenibile di ottenere un cambiamento strutturale verso la sostenibilità, ci sono sempre più esempi di ciò e di una grande energia e motivazione delle persone coinvolte in questa profonda trasformazione.

Stefan Schaltegger
Università Leuphana, Lüneburg
stefan.schaltegger@leuphana.de