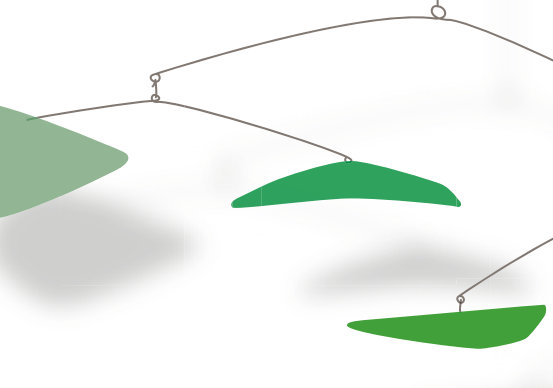


Le tante sfumature del diventare verdi

Bilanciare il successo di impresa con l'offerta di occupazione e benessere



Le aziende promuovono le proprie credenziali ambientaliste in rapporti patinati, discorsi pubblici e interviste sui media. Ma poi molte, in via confidenziale, sono pronte ad ammettere che non credono che questi sforzi siano necessari, o più spesso che, sebbene il riscaldamento globale sia un problema reale e ponga pericoli seri, le iniziative in corso non sono minimamente ragionevoli quanto a rapporto tra costi e benefici.

Visto questo scetticismo dietro le quinte, perché in pubblico le imprese continuano a perorare la causa della sostenibilità?

Come argomento nel libro *Balancing green: when to embrace sustainability in business*, uno dei motivi è che molte si ritrovano sulla difensiva quando la sostenibilità ambientale è inquadrata come una scelta tra "il profitto o il pianeta" oppure "il bene sociale contro il male delle imprese". Queste narrazioni ignorano il ruolo delle aziende e delle loro filiere produttive tanto nel creare posti di lavoro quanto nell'offrire condizioni di vita migliori all'umanità, e specialmente i miliardi di esseri umani che ancora non godono dell'abbondanza che la società industriale moderna può offrire.

Tutti gli attori in gioco devono riconoscere che anche le imprese più attente alle proprie responsabilità ambientali devono gestire le filiere produttive in modo tale da soddisfare una domanda crescente e da offrire opportunità di impiego.

Il vero conflitto quindi non è "il profitto contro il pianeta" ma "(alcune) persone" contro "(altre) persone". Più in specifico, chi crede nell'importanza di una gestione responsabile dell'ambiente contro chi ricerca lavoro e merci a buon mercato.

Ogni tanto il realismo di questa visione viene alla luce.

Un esempio è la controversia che si è sollevata quando la ong canadese ForestEthics ha attaccato le società di distribuzione e vendita e di servizi logistici che si servivano di autotrasportatori che usavano il diesel estratto dalle sabbie bituminose dell'Alberta, in Canada. In risposta, il governo dell'Alberta ha

reso noto il numero di posti di lavoro creati con la lavorazione delle sabbie bituminose e il contributo economico complessivo, inoltre ha pubblicato i dati sulle bonifiche dei terreni dopo l'uso. La popolazione canadese è stata un po' meno misurata nella sua risposta: ha organizzato un boicottaggio delle società contrarie a utilizzare il carburante canadese.

Anche quando le imprese fanno la cosa "giusta" si possono ritrovare tra due fuochi nel momento in cui ideologia e pragmatismo entrano in conflitto. Per esempio, la catena di supermercati Walmart ha lavorato con i diversi stakeholder allo scopo di sviluppare programmi di certificazione della sostenibilità del pesce che distribuisce. Ma nel 2015 il gruppo ambientalista Greenpeace ha dichiarato che Walmart non stava facendo abbastanza, mentre i pescatori e i funzionari statali dell'Alaska hanno lamentato che esigeva troppo da loro.

Un'altra difficoltà che devono affrontare le imprese commerciali è che molti clienti sono propensi solo a parole ad acquistare prodotti e servizi verdi. A dispetto di quanto dichiarato nell'interviste ai giornali, alle ong o agli accademici, la gran parte dei consumatori non è disposta a pagare di più per prodotti sostenibili quando si ritrova a dover scegliere davanti agli scaffali del negozio.

Può essere irrilevante che i dirigenti delle aziende abbraccino personalmente le tesi ambientaliste sulla "sfida del nostro tempo" o credano che sia tutta una montatura. Le imprese, come entità che collegano domanda e offerta in tutto il mondo, hanno numerosi stakeholder nelle comunità in cui operano che sono interessati ai profitti della società, ai posti di lavoro, alla crescita degli affari e alla sostenibilità.

L'importanza della sostenibilità nel business dipende dal fatto che anche i più ardenti negazionisti del cambiamento climatico ai vertici di un'azienda devono affrontare i costi delle risorse naturali, i problemi di pubbliche relazioni, gli oneri regolatori e un segmento di consumatori sensibili ai temi ambientali.

Di conseguenza, ci sono tre ragioni convincenti per impegnarsi sul fronte della sostenibilità: mitigare i rischi, contenere i costi e tutelarsi.

Mitigazione del rischio. A prescindere da quanto i dirigenti di una azienda siano convinti delle minacce del riscaldamento globale o del degrado ambientale, molti dei loro clienti ci credono, e i dirigenti devono rispondere a queste convinzioni (anche se probabilmente gli stessi consumatori non sono disposti a pagare di più per avere prodotti sostenibili). Se non lo fanno, rischiano di incorrere nelle ire delle ong e dei media, e di conseguenza danneggiare la propria reputazione.

Contenimento dei costi. Investire in iniziative verdi può abbassare i costi della filiera produttiva. Per esempio, ridurre il numero di chilometri percorsi senza carico dai propri mezzi può ridurre l'impronta climatica

di un'azienda e far risparmiare sui costi del trasporto merci. La catena di grande distribuzione statunitense Macy's ha eliminato il 21 per cento delle miglia viaggiata a vuoto e ha risparmiato circa 1,75 milioni di dollari all'anno aderendo a un programma che pubblica i tragitti senza carico previsti dai camion delle varie aziende e trova spedizionieri che possono sfruttare questa capacità inutilizzata di trasporto.

Prepararsi ai possibili cambiamenti. Terzo incentivo per la sostenibilità è il bisogno delle aziende di acquisire esperienza nel caso che cambino i gusti dei consumatori e con essi la domanda. Per esempio i millennial, come consumatori, tendono a essere più attenti all'ambiente rispetto alla generazione precedente (i cosiddetti *baby boomer*) e queste convinzioni potranno plasmare i mercati futuri.

La multinazionale The Clorox Company, che produce e commercializza prodotti per la pulizia, ha sviluppato una linea di detergenti a basso impatto ambientale chiamata Green Works. Inizialmente questa linea era piccola e l'operazione è risultata in perdita, ma la Clorox ha acquisito competenze preziose su questo mercato e sulle sfide poste da questa tipologia di prodotti.

Bilanciare la sostenibilità della filiera con gli obblighi sociali e commerciali delle imprese è un compito molto complesso. Propugnare la sostenibilità come una lotta puramente ideologica è una semplificazione grossolana dell'equilibrio che le imprese devono raggiungere al fine di conciliare la sostenibilità con le difficoltà di impresa e la capacità di offrire occupazione e benessere alle comunità in cui operano. Prendiamo come esempio l'azienda produttrice di alluminio Alcoa che porta avanti diverse iniziative verdi. Tra il 2005 e il 2015 l'Alcoa ha migliorato la sua efficienza produttiva del 4,2 per cento e ridotto le emissioni di gas serra del 25,9 per cento. Ma per restare competitiva in un mercato globale, l'Alcoa deve ricavare energia a basso costo bruciando lignite australiana, un carbone di bassa qualità, e questa scelta è stata condannata dagli ambientalisti.

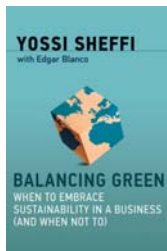
La sostenibilità è intimamente legata alle filiere produttive, le complesse strutture economiche create dalle aziende che sfruttano gli approvvigionamenti globali di risorse naturali per soddisfare la domanda dei consumatori a livello mondiale e offrire lavoro a milioni di persone. Se vogliamo stabilire e raggiungere obiettivi di sostenibilità della filiera, che siano insieme realistici ed efficaci, è vitale superare gli slogan e condurre una valutazione lucida di quel che stiamo cercando di realizzare, quanto costerà, se il costo giustifica lo sforzo e tutti gli eventuali scoppigli che ne risultino, e come procedere per arrivarci.

[Traduzione di Giovanni Sabato]
 Testo originale pubblicato su LinkedIn
(Why the decision to go green is far from black and white,
28 marzo 2018)



Yossi Sheffi

Direttore
 Mit Center
 for transportation
 & logistics
 Massachusetts
 institute of
 technology



Yossi Sheffi.
Balancing green: when to embrace sustainability in business (and when not to).
 Cambridge,
 Massachusetts:
 MIT Press, 2018.

Il vero conflitto quindi non è "il profitto contro il pianeta" ma "(alcune) persone" contro "(altre) persone".