



## ANALISI ECONOMICHE E FINANZIARIE

A cura di: Dott. Mario Mazzoleni

### Strategie per la competitività ambientale

Il tema della competitività ambientale appartiene a quella categoria di contenuti che vivono due esperienze diverse e, spesso, lontane tra loro. Infatti, su questi argomenti si registrano due tipologie di approcci, quella che l'affronta il tema seguendo un percorso aziendale, razionale, coerente ossia collegabile a quello che normalmente si fa analizzando le "sfide competitive di diversa natura", piuttosto che un approccio che, invece, si pone di fronte a questo argomento seguendo approcci meno logici e più di "moda" legati a valutazioni superficiali e dettate da idee e ipotesi spesso consolidate semplicemente attraverso il sentirle ripetere con insistenza, una sorta di "profezia che si auto conferma".

#### FALSE ASPETTATIVE

L'approccio meno approfondito è quello che raccoglie più seguaci finendo con il generare false aspettative, confusione sul quadro economico e aziendale che il tema concretamente offre e, alla fine, innescando una serie di azioni il cui destino è destinato al fallimento.

#### STRATEGIE AMBIENTALI

- Errori logici.
  - Errori metodologici.
- Riducono lo spazio di intervento a chi, invece, potrebbe sfruttare efficacemente una maggiore attenzione su questi temi.

#### COMPETITIVITÀ AMBIENTALE

L'approccio strategico aziendale affronta il tema della competitività ambientale.

- La genesi di questo approccio è antecedente alla consapevolezza e alla concreta affermazione dell'esistenza di un "mercato" per le politiche, i servizi e i prodotti attenti alle problematiche ambientali.
- Già sul finire degli anni Settanta i maggiori testi di management parlavano dell'esigenza di sviluppare strategie avendo cura di coniugare le scelte di tipo economico con quelle di natura sociale ed ambientale.

Per anni molte imprese hanno preso contatto con le tematiche ambientali partendo dall'esigenza di affermare attraverso l'attenzione all'ambiente le proprie capacità di consolidamento e di sviluppo.

#### Attenzione al contesto ambientale

Molte aziende hanno così "scoperto" che l'attenzione al contesto ambientale migliorava il proprio posizionamento strategico non solo per le ricadute legate ad eventuali riconoscimenti di "immagine", ma, soprattutto, perché attraverso la crescita degli stimoli a presidio di queste tematiche si andava instaurando un circolo virtuoso che stimolava continuamente le imprese stesse alla ricerca di nuove soluzioni, vantaggiose sul fronte ambientale e attente all'equilibrio economico.

Molte imprese hanno poi potuto rendersi conto che il tema ambientale poteva nascondere, a sua volta, opportunità importanti anche dal punto di vista della produzione di beni e dell'erogazione di servizi, così da iniziare a delineare una sorta di "neo settore" caratterizzato dalla presenza di opportunità e sfide legate all'attenzione all'ambiente.

#### VANTAGGIO COMPETITIVO

Questo percorso si è andato consolidando nel tempo quando le imprese hanno iniziato a rendersi conto del vantaggio competitivo che nasceva dal porsi in ascolto nei confronti non solo di quelli che venivano riconosciuti come tradizionali portatori di bisogni verso l'impresa (tipicamente gli azionisti e i lavoratori) ma anche altri soggetti come i clienti, i fornitori, gli istituti pubblici, quelli finanziari, per arrivare ad includere in questo lungo e importante elenco anche la collettività vista, tra le altre cose, come portatrice di interessi ambientali (oggi diremmo di **sostenibilità**).

#### REGOLE AMBIENTALI

- Nel tempo le istanze "ambientali" hanno finito con il generare regole e procedure da seguire ed implementare da parte delle imprese per attenersi a quanto il contesto politico e sociale definiva come necessario in termini di regole ambientali o di verifiche della loro osservanza.
- I vari sistemi di certificazione che si sono, via via succeduti, hanno rappresentato (per chi li ha saputi cogliere) un'altra grande opportunità per trasformare il richiamo ambientale in un'opportunità di crescita. Infatti, laddove le verifiche e gli strumenti adottati non si sono trasformati in riti (a volte interessanti solo per le parcelle che i certificatori riuscivano e riescono a emettere) o in aggravii di burocrazia, gli stimoli e la ricerca di soluzioni adeguate per migliorare le performance dal punto di vista ambientale hanno contribuito alla crescita e al consolidamento (a volte anche al rilancio) di molte imprese.



## Strategie per la competitività ambientale (segue)

### APPROCCIO ECONOMICO AZIENDALE

- **Attenzione ambientale**
- **Business dell'ambiente**

Ma oltre a questi punti comuni è diverso affrontare il tema dell'ambiente perché possa rappresentare un vero e proprio business o perché possa migliorare da vari punti di vista la propria capacità consolidata di "fare business".

- Sono due aspetti estremamente collegati tra di loro ma che devono essere affrontati attraverso un legame, diremmo genetico, comune ma da orientare in modo diverso a seconda dell'interesse sul quale si concentra l'impresa.
- Tutte le imprese che vogliono svilupparsi avendo cura del presidio strategico dei temi ambientali devono basare il proprio operato sul rispetto di alcune regole e alcuni principi gestionali e su una "filosofia" di fondo che è sinteticamente rappresentabile attraverso la necessità di "mettere sempre in discussione" il proprio operato o il modo con cui si tende a soddisfare i bisogni del mercato.

Il secondo elemento sul quale è bene porre attenzione per non cadere nelle trappole della superficialità è quello che porta a riconoscere nel primo o nel secondo caso l'esigenza di approcciare la riflessione strategica seguendo i percorsi di coerenza che tutti i temi strategici chiedono di seguire.

### SVILUPPO STRATEGICO

- In estrema sintesi è sempre importante rimanere sempre ancorati nello sviluppo dell'approccio alle tre domande "classiche" che si deve porre chi vuole fare strategia ossia:
  - che cosa penso o vorrei fare (campo di attività dell'impresa);
  - come vorrei agire per fare (filosofia gestionale e organizzativa);
  - perché ritengo utile e possibile fare (fini e obiettivi di fondo).

### ORIENTAMENTO STRATEGICO DI FONDO DELL'IMPRESA

Dalla volontà di rispondere a queste tre domande consegue, in entrambi i percorsi individuati, la necessità di dotarsi di alcuni strumenti per approfondire e rendere coerente il percorso di analisi, di definizione e di implementazione dell'approccio strategico, ma anche di individuare strumenti e sensori in grado di verificare la coerenza tra quanto "deliberato" e quanto "emergente".

#### Tavola n. 1

#### Orientamento strategico di fondo dell'impresa



### COERENZA DI SISTEMA

Appare importante che la coerenza sia anche presidiata sul fronte della comunicazione interna ed esterna e sia ricercata anche nel campo dello sviluppo di tematiche gestionali e di governance capaci di mantenere alto il presidio di tutte quelle variabili di contesto che si associano a quelle direttamente collegate all'ambiente e che riconducono ancora una volta alla teoria degli stakeholder riconoscendo nella capacità di mantenere alta la coerenza di sistema una delle leve forti di successo di questo genere di strategie.