

Le quattro strategie per promuovere pratiche sostenibili

di Francesco Perrini, Stefano Pogutz, Manlio De Silvio*



© ISTOCK - MOOR STUDIO

Senza il pieno coinvolgimento delle PMI la transizione sostenibile non potrà avere luogo. Partendo da questa evidenza, la seconda edizione del Libro bianco «Promuovere le sostenibilità delle PMI europee» (*Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises*), realizzata dallo SDA Bocconi Sustainability Lab e promossa da Assicurazioni Generali, ha posto le PMI europee ancor più al centro dell'analisi, indagando ulteriormente l'evoluzione dell'approccio strategico delle PMI alla sostenibilità. Ciò è di fondamentale importanza, considerando l'attuale scenario economico globale caratterizzato da fattori complessi, tra cui la ripresa post-pandemia, la necessità di accelerare la transizione ecologica e digitale e le tensioni nei mercati internazionali, aggravate dalle implicazioni geopolitiche dell'invasione russa dell'Ucraina.

La ricerca ha coinvolto direttamente 1.000 PMI in sette Paesi (Austria, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Ungheria, Italia e Spagna) grazie a un sondaggio condotto di recente, integrando i dati con un'analisi della letteratura e interviste con esperti informati, anche attraverso la rete di università partner. Come nella precedente edizione, i risultati preliminari del Libro bianco sono stati condivisi, tra gli altri, con membri del Parlamento europeo e rappresentanti della

* **Francesco Perrini** è Associate Dean for Sustainability di SDA Bocconi School of Management, per cui è Direttore del Sustainability Lab e dell'eSG Lab, nonché Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi. **Stefano Pogutz** è Professor of Practice presso SDA Bocconi School of Management e Direttore del Full-Time MBA. **Manlio De Silvio** è Docente di CSR e Sostenibilità presso il Dipartimento di Management e Tecnologia, nonché Fellow di SDA Bocconi Sustainability Lab.

© Egea SpA - TUTTI I DIRETTI SONO RISERVATI

Commissione e presentati pubblicamente a Bruxelles lo scorso ottobre.

LA SOSTENIBILITÀ PER LE PMI EUROPEE

Le prime evidenze della ricerca evidenziano una polarizzazione delle tendenze sotto diversi aspetti. Confrontando i risultati della nostra survey con una precedente indagine paneuropea condotta nel 2020¹ (Figura 1) si registra una crescita significativa del numero di PMI che hanno adottato una strategia o un piano di sostenibilità, passando dal 14 per cento nel 2020 al 26 per cento nel 2022, con i maggiori incrementi riscontrati in Italia (dal 6 al 31 per cento), Spagna (dal 10 al 30 per cento) e Germania (dal 14 al 39 per cento). Possiamo chiamare queste imprese «Heroes».

Se aggiungiamo le imprese «Soon-to-be», ovvero le PMI in procinto di implementare una strategia ESG più formalizzata, le aziende mobilitate sui temi ESG raggiungono il 41 per cento del campione.

Come rovescio della medaglia, nello stesso periodo il numero di PMI che dichiarano di non avere in programma di adottare una strategia di sostenibilità è più che raddoppiato, passando dal 20 al 43 per cento. Possiamo chiamare queste imprese «Laggards». A livello intermedio si posizionano le imprese ancora indecise («Undecided»), che rappresentano il 13 per cento del totale.

Secondo queste cifre, gli ultimi due anni hanno avuto effetti contrastanti. Da un lato, hanno spinto diverse PMI a completare il percorso che avevano già intrapreso, o convinto imprese indecise ad agire. Dall'altro, l'incertezza post-pandemia e le tensioni internazionali hanno costretto diverse PMI a concentrarsi sulla quotidianità, impedendo loro di pianificare ulteriori iniziative per la transizione. Soprattutto queste aziende hanno bisogno di essere supportate, e persino convinte, per abbracciare la transizione sostenibile.

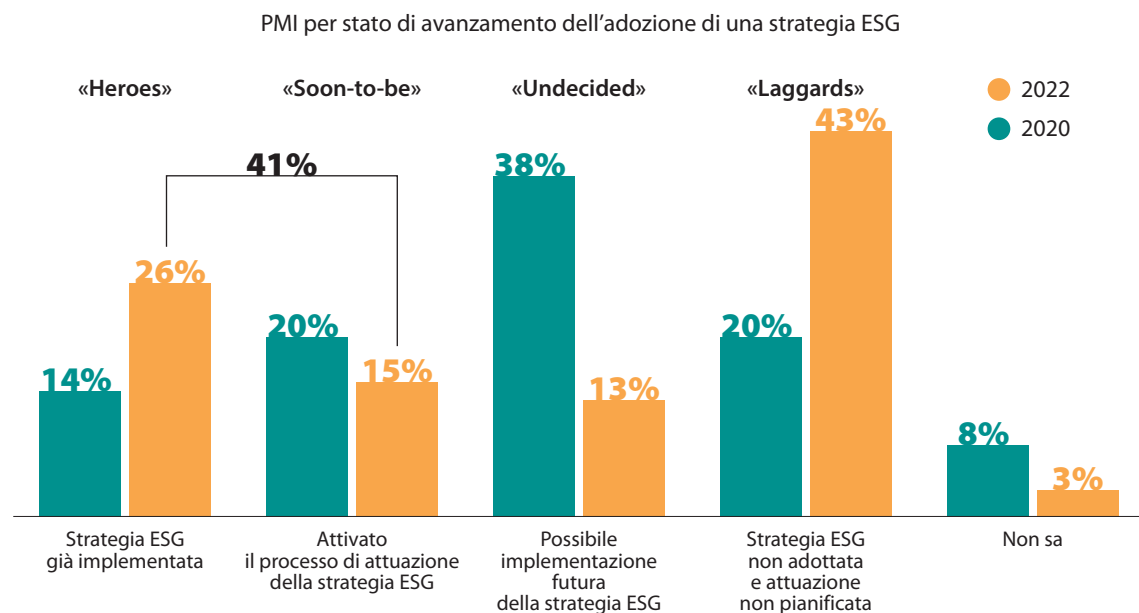
I VANTAGGI DELL'APPROCCIO ESG

Tornando agli aspetti positivi, la ricerca conferma l'esistenza di una correlazione positiva – nota da anni agli studiosi – tra l'impegno sociale e ambientale orientato alla sostenibilità e un'ampia gamma di benefici per le prestazioni aziendali (Figura 2). I risultati appaiono ancora più significativi se confermati dall'esperienza concreta delle PMI, soprattutto nell'attuale complesso scenario internazionale.

In media, quasi 8 aziende su 10 che hanno sviluppato una strategia di sostenibilità hanno migliorato le loro prestazioni ambientali e la soddisfazione dei dipendenti, mentre più di 7 aziende su 10 hanno migliorato la soddisfazione dei clienti.

Per quanto riguarda la performance economica e competitiva, il 64 per cento dichiara di aver aumentato

FIGURA 1 | EVOLUZIONE DELL'APPROCCIO STRATEGICO ALLA SOSTENIBILITÀ DELLE PMI EUROPEE



Fonte: Sondaggio SDA Bocconi Sustainability Lab per SME EnterPRIZE; Commissione Europea.

l'efficienza operativa, il 60 per cento di aver conquistato quote di mercato, il 54 per cento di aver ottenuto l'accesso a nuovi mercati e il 50 per cento di aver sviluppato, acquisito o consolidato il proprio vantaggio competitivo.

In altre parole, le PMI che hanno investito per tempo e prima delle altre nella sostenibilità – comprese le iniziative a favore di energie pulite e rinnovabili, efficienza energetica, risparmio, riutilizzo o riciclo di materiali – sono ora meglio attrezzate di altre per affrontare le complessità che stiamo vivendo, cogliendo nuove opportunità competitive e di mercato e gestendo i loro rischi in modo più efficace.

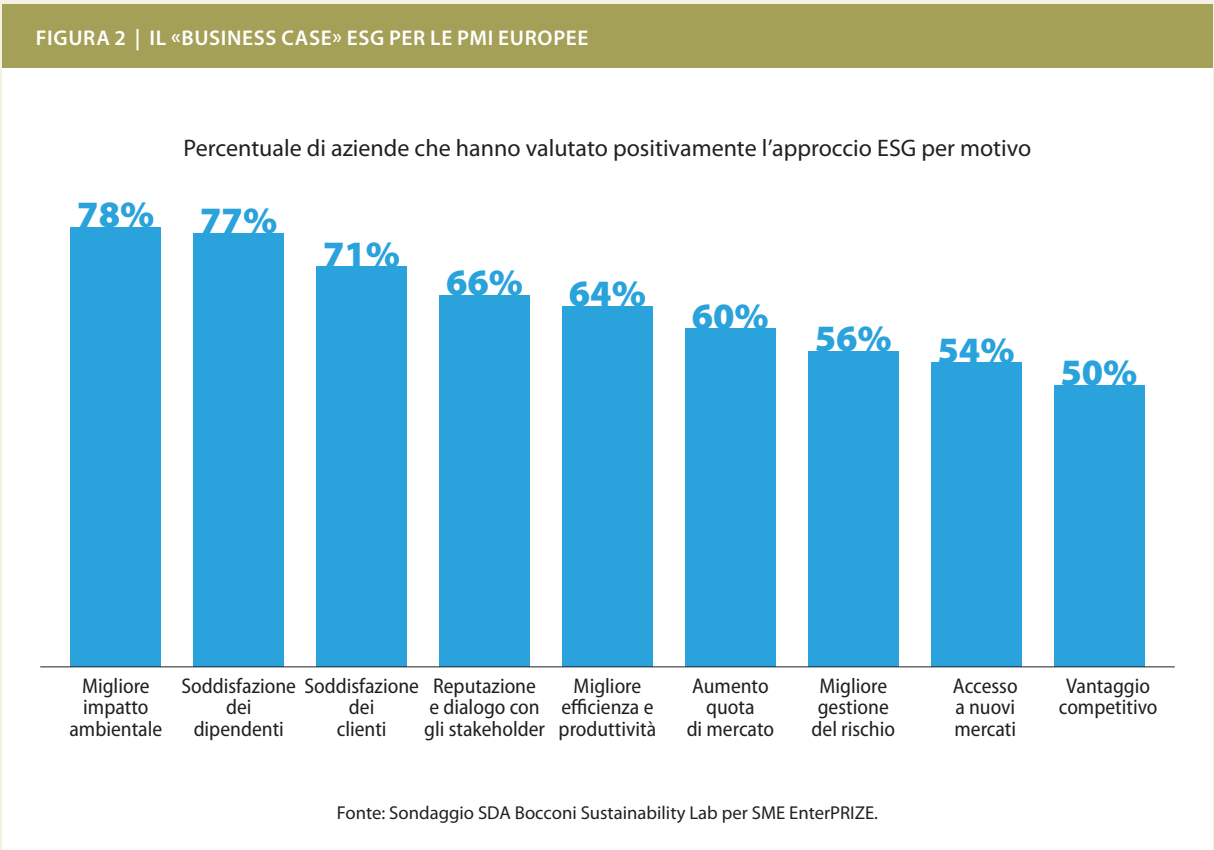
**IMPLICAZIONI PER LA TRANSIZIONE
SOSTENIBILE**

In virtù di queste evidenze, riteniamo che la transizione verso la sostenibilità delle PMI europee sia possibile. Ora più che mai, infatti, tutti i soggetti interessati – i decisori politici e istituzioni, le grandi aziende, il mondo della finanza, dell'università e della ricerca – devono rafforzare il proprio impegno nel sostenere il cambio di prospettiva già abbracciato da molte PMI europee.

Per aiutare le imprese nel cammino verso la transizione sostenibile abbiamo individuato quattro princi-

pali driver d'azione (Figura 3): migliorare, supportare, spiegare e convincere.

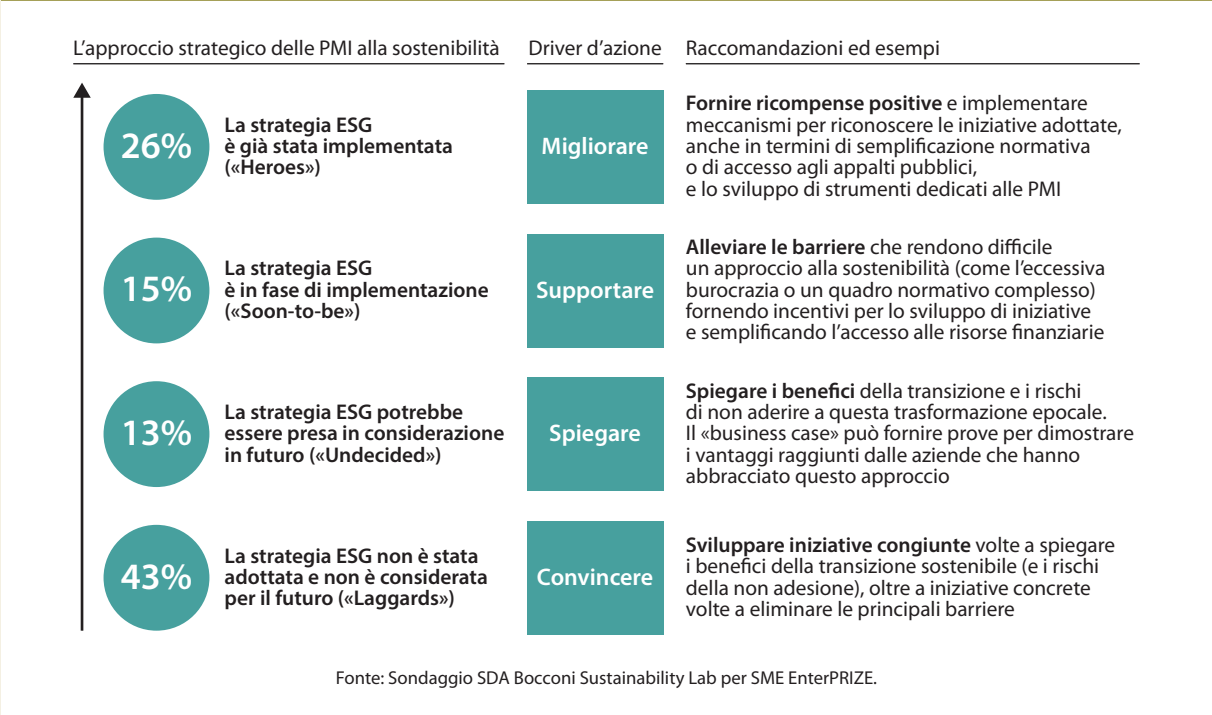
- **Migliorare:** la transizione verso la sostenibilità è un processo piuttosto che una *milestone*. Anche le aziende che hanno abbracciato la transizione («Heroes») devono migliorare le proprie prestazioni ambientali e sociali. A tal fine, è fondamentale che tutti gli attori rilevanti (per esempio le istituzioni nazionali e internazionali, le associazioni imprenditoriali, le grandi aziende della catena del valore, la finanza mondiale) forniscano ricompense e implementino meccanismi per riconoscere le iniziative adottate da PMI «eccellenti», anche in termini di semplificazione legislativa o di accesso agli appalti pubblici e privati.
- **Supportare:** le aziende «Soon-to-be» devono essere sostenute nel loro percorso, attenuando le barriere che rendono difficile un approccio alla sostenibilità, per esempio l'eccessiva burocrazia e un quadro legislativo e normativo complesso, fornendo anche incentivi e garantendo l'accesso alle risorse finanziarie.
- **Spiegare:** per coinvolgere gli «Undecided», è fondamentale mostrare i vantaggi della transizione e i rischi di non aderire a questa trasformazione epocale. Il «business case» ESG fornisce evidenze per dimostrare, attraverso l'esperienza delle PMI, i benefici conseguiti da aziende simili.



- Convincere: i ritardatari, infine, devono essere convinti introducendo, in modo combinato, iniziative volte a spiegare i benefici della transizione (e i rischi di non aderire a questa evoluzione), oltre a iniziative concrete volte a eliminare le principali barriere e gli ostacoli più consistenti. Solo così sarà possibile eliminare la polarizzazione

evidenziata dalla nostra ricerca e portare tutte le PMI europee al livello necessario per completare la transizione sostenibile, una transizione che sia in linea con le risorse e le capacità delle PMI. Dobbiamo tutti pensare a promuovere azioni che abbiano un impatto positivo sull'ambiente, sulla società e sulle persone, generando valore economico sostenibile.

FIGURA 3 | COME SOSTENERE LE PMI EUROPEE VERSO LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE



¹ Commissione europea, «Flash Eurobarometer 486: SMEs, start-ups, scale-ups and entrepreneurship», https://data.europa.eu/data/datasets/s2244_486_eng?locale=en, 23 settembre 2020.

IN SINTESI

- Le piccole e medie imprese giocano un ruolo di rilievo nell'ambito della transizione sostenibile europea e sono pertanto al centro dell'indagine realizzata dal Sustainability Lab di SDA Bocconi. I dati della ricerca mostrano che se da un lato gli ultimi due anni hanno spinto le PMI a dotarsi di una strategia ESG, dall'altro hanno anche portato a un aumento del numero di imprese che non hanno ancora provveduto all'adozione di tale piano d'azione e che non la stanno considerando per il futuro.
- L'interesse e l'impegno delle imprese per i temi ESG sono correlati a una gamma piuttosto ampia di benefici economici e relativi alle prestazioni di business: soddisfazione del cliente, buona reputazione, migliore produttività, quote di mercato più ampie, vantaggi competitivi ecc.
- La ricerca delinea quattro driver d'azione per sostenere la transizione sostenibile delle PMI: migliorare la strategia ESG delle imprese che l'hanno già adottata, supportare le aziende che la stanno implementando, spiegare i benefici dell'adozione a chi la sta ancora valutando e convincere coloro che ancora non l'hanno presa in considerazione.