

22
SETTEMBRE
2022

**La sostenibilità come vantaggio
competitivo per le imprese**

LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Fabio ANTOLDI

Professore ordinario di Strategia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Responsabile Divisione Imprenditorialità e PMI - ALTIS Università Cattolica



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore



Qual è «Lo scopo dell'impresa»?

A Friedman doctrine— The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits

By MILTON FRIEDMAN

TAKING G.M.—Chairman James Roche of General Motors (right) replies to members of Campaign G.M. (below, wearing "I am G.M." buttons) at the corporation's stockholders' meeting in May. Representatives of the campaign demanded that G.M. name three new directors to represent "the public interest" and set up a committee to study the company's performance in such areas of public concern as safety and pollution. The stockholders defeated the proposals overwhelmingly, but management, apparently in response to the second demand, recently named five directors to a "public-policy committee." The author calls such drives for social responsibility in business "pure and unadulterated socialism," adding: "Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society."



Jerome Kretschmer, New York Environmental Protection Administrator.



Betty Furness, former-aided adviser in the Johnson Administration.



Philip Evromon, chairman of Campaign G.M.'s parent organization.



John Epstein, lawyer and coordinator of Campaign G.M.



Joseph Osek, lawyer and a founder of Campaign G.M.



Barbara Williams, a law student at UCLA.



Robert Townsend, the author of "Up the Organization."



Rev. Chas. a civil rights leader.

WHEN I hear businessmen speak eloquently about the "social responsibilities of business in a free-enterprise system," I am reminded of the wonderful line about the Frenchman who discovered at the age of 70 that he had been speaking prose all his life. The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social ends," that business has a "social conscience" and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are—or would be if they or anyone else took them seriously—preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades.

The discussions of the "social responsibilities of business" are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense. The first step toward clarity in examining the doctrine of the social responsibility of business is to ask precisely what it implies for whom.

Presumably, the individuals who are to be responsible are businessmen, which means individual proprietors or corporate executives. Most of the discussion of social responsibility is directed at corporations, so in what follows I shall mostly neglect the individual proprietor and speak of corporate executives.

IN a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom. Of course, in some cases his employers may have a different objective. A group of persons might establish a corporation for an altruistic purpose—for example, a hospital or a school. The manager of such a corporation will not have money profit as his objective but the rendering of certain services.

In either case, the key point is that, in his capacity as a corporate executive, the manager is the agent of the individuals who own the corporation or establish the altruistic institution, and his primary responsibility is to them.

Needless to say, this does not mean that it is easy to judge how well he is performing his task. But at least the criterion of performance is straightforward, and the persons among whom a voluntary contractual arrangement exists are clearly defined.

Of course, the corporate executive is also a person in his own right. As a person, he may have many other responsibilities that he recognizes or assumes voluntarily—to his family, his conscience, his feelings of charity, his church, his clubs, his city, his country. He may feel impelled by these responsibilities to devote part of his income to causes he regards as worthy, to refuse to work for particular corporations, even to leave his job, for example, to join his country's armed forces. If we wish, we may refer to some of these responsibilities as "social responsibilities." But in these respects he is acting as a private citizen, not as an agent; he is spending his own money or time or energy, not the money of his employers or the time or energy he has contracted to devote to their purposes. If these are "social responsibilities," they are the social responsibilities of individuals, not of business.

What does it mean to say that the corporate executive has a "social responsibility" in his capacity as businessman? If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to act in some way that is not in the interest of his employers. For example, that he is to refrain from increasing the price of the product in

order to contribute to the social objective of preventing inflation, even though a price increase would be in the best interests of the corporation. Or that he is to make expenditures on reducing pollution, beyond the amount that is in the best interests of the corporation or that is required by law in order to contribute to the social objective of improving the environment. Or that, at the expense of corporate profits, he is to hire "hard-core" unemployed instead of better-qualified available workmen to contribute to the social objective of reducing poverty.

In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his "social responsibility" reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.

The stockholders or the customers or the employees could separately spend their own money on the particular action if they wished to do so. The executive is exercising a distinct "social responsibility," rather than serving as an agent of the stockholders or the customers or the employees, only if he spends the money in a different way than they would have spent it.

But if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand,

(Continued on Page 122)

Patagonia, la famiglia cede l'azienda a no profit per salvare il pianeta



(afp)

L'obiettivo è garantire che tutti i profitti, circa 100 milioni di dollari l'anno, siano utilizzati per combattere il cambiamento climatico

15 SETTEMBRE 2022 AGGIORNATO ALLE 08:39

1 MINUTI DI LETTURA



La decisione è rivoluzionaria. **Patagonia**, famosa società statunitense di abbigliamento outdoor valutata circa **3 miliardi di dollari**, sarà ceduta a un fondo ad hoc e a un'organizzazione no-profit.

Lo scrive il *New York Times*, che ha intervistato Yvon Chouinard, 83enne alpinista che possiede l'azienda con la moglie e i suoi due figli. L'obiettivo è garantire che tutti i profitti, circa **100 milioni di dollari l'anno**, siano utilizzati per combattere il **cambiamento climatico** e proteggere i terreni non sviluppati in tutto il mondo.

La mossa arriva in un momento di crescente attenzione per i miliardari e le aziende, accusati di non contribuire - come invece sostengono - ai problemi del pianeta. Per altro, solo pochi giorni fa un noto filantropo come **Bill Gates** aveva lanciato l'allarme - in un colloquio con il *Financial Times* - sul fatto che la tragedia della guerra in Ucraina



VIDEO DEL GIORNO



I repubblicani contro Blackrock: "Interessi dei clienti sacrificati per seguire l'agenda sul clima". Ma il colosso Usa si difende: "È importante anche per loro"

di Sara Bennewitz



▲ (afp)

Il colosso Usa respinge le accuse dei procuratori generali dei 19 Stati Usa repubblicani tra cui Arizona e Texas definendole "approssimative": "È nell'interesse dei risparmi dei clienti approfondire come il cambiamento climatico mette a rischio le aziende in cui investiamo"

09 SETTEMBRE 2022 ALLE 12:46

🕒 1 MINUTI DI LETTURA



MILANO Blackrock, colosso mondiale del risparmio con 8.500 miliardi di dollari in gestione e stato accusato da ben 19 stati americani, dove governa il partito Repubblicano, di usare i soldi dei pensionati per la sua "agenda da attivista" su temi che sono cari al colosso guidato da **Larry Fink** come il cambiamento climatico e le tematiche Esg (acronimo di environment, social, governance).

adv

Dal 15 al 25 settembre
in streaming su MYmovies ONE
VISIONI
DAL MONDO



Cresce l'attenzione (anche) delle PMI verso la sostenibilità



«Più dell'80% delle PMI intervistate considera la sostenibilità come un **elemento importante nelle scelte strategiche e di investimento**, più di metà del campione ha in programma di **integrare considerazioni sui temi ESG nella strategia complessiva dell'impresa...**»

[PMI italiane e sostenibilità, Forum per la Finanza sostenibile - BVA Doxa, 2020]

«Il 22% delle società quotate oggi su EGM (segmento mercato per PMI) **rendiconta la sostenibilità**»

[Osservatorio ESG su Euronext Growth Milan, luglio 2022]

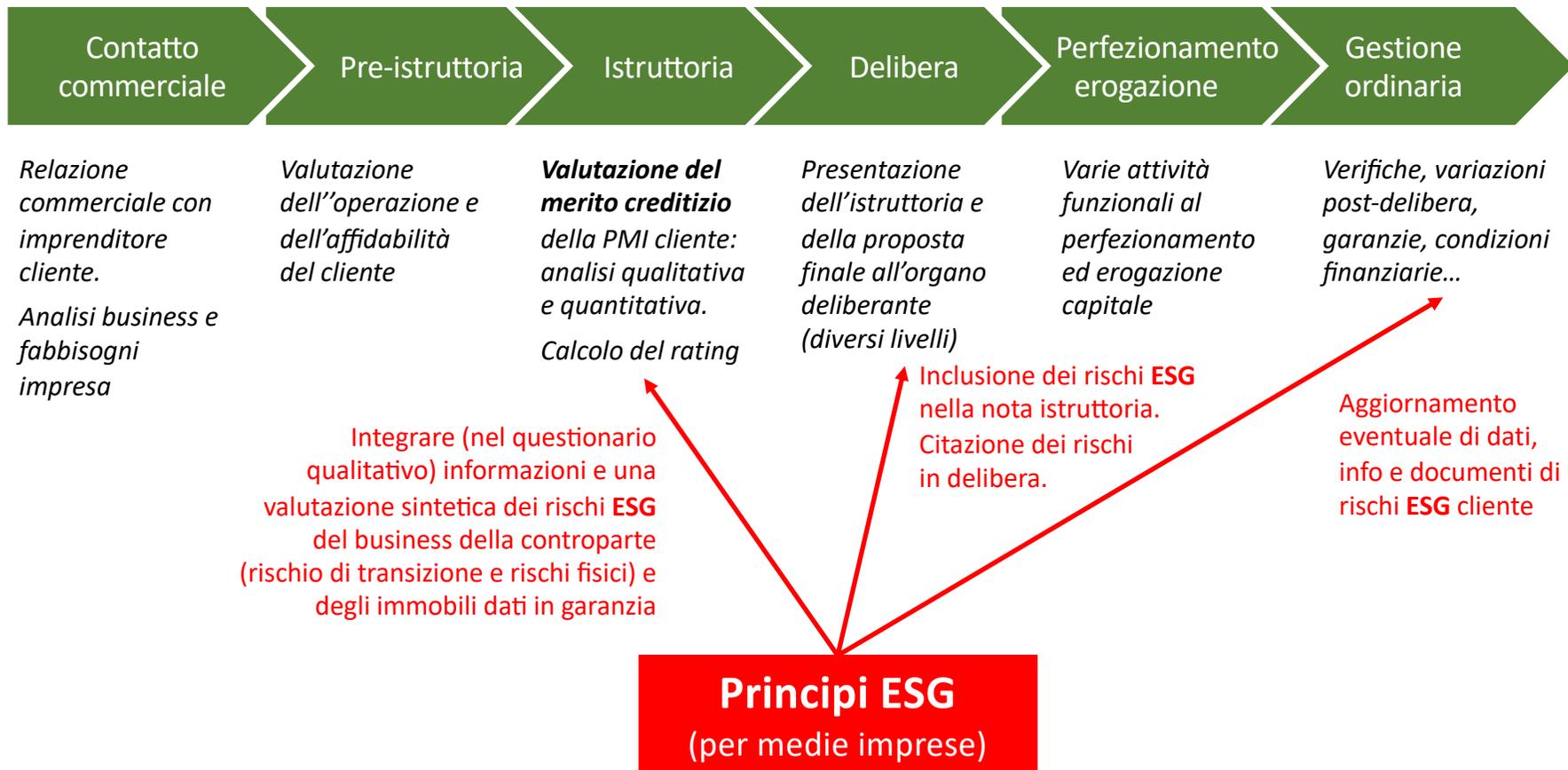
«L'approccio delle PMI alla sostenibilità è **meno strutturato e formalizzato** di quello delle imprese più grandi, mentre adottano **strategie più informali**. Alcuni numeri lo rivelano: solo il 13% delle PMI europee dichiara di aver intrapreso strategie di sostenibilità, il 21% di essere in procinto di farlo, il 40% di diventare un'impresa sostenibile in futuro. In realtà, **le PMI europee fanno molto di più di quanto sono consapevoli o in grado di comunicare**. Sono infatti molte le imprese che hanno adottato politiche di welfare per i dipendenti (76% delle PMI in Austria, 68% in Ungheria, 66% in Italia e Spagna, 65% in Germania), di salvaguardia ambientale (69% in Spagna, 67% in Italia, 66% in Svizzera) e di sostegno ad attività sociali, formative, benefiche o culturali sul territorio (per esempio, l'84% delle PMI tedesche)»

[Fostering sustainability in Small and Medium-sized Enterprises, Libro bianco, Sustainability LAB SDA Bocconi, 2022]

Il ruolo delle banche: le pratiche di concessione di credito delle banche



Macro-fasi del processo di concessione e perfezionamento di credito a una PMI (Pratica Fido)



PERCHE LE PMI? Sono la «colonna vertebrale» dell'economia europea

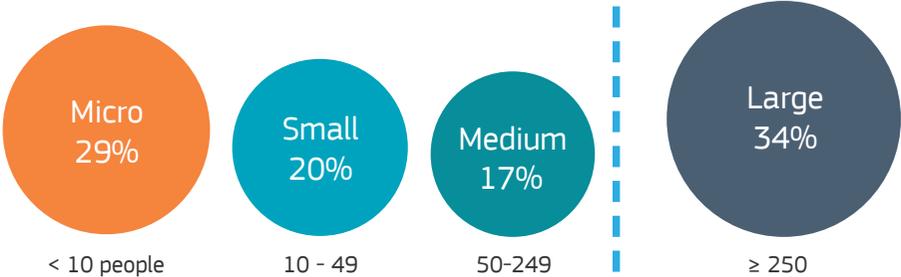


SMEs EMPLOY 2 OUT OF EVERY 3 EMPLOYEES
AND PRODUCE 57 CENTS OF EVERY EURO OF
VALUE ADDED ¹



9 OUT OF 10 EU SMEs ARE MICROS
(less than 10 employees)

EMPLOYMENT SHARE PER SIZE CLASS





Numero di imprese in UE-27 nel 2020 (NFBS=imprese non finanziarie)

| | Micro SMEs | Small SMEs | Medium-sized SMEs | All SMEs | Large enterprises | All enterprises |
|--------------------|------------|------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------|
| <i>Enterprises</i> | | | | | | |
| Number | 21,044,884 | 1,282,211 | 199,362 | 22,526,457 | 40,843 | 22,567,300 |
| % | 93.3% | 5.7% | 0.9% | 99.8% | 0.2% | 100.0% |
| <i>Value added</i> | | | | | | |
| Value in € million | 1,179,476 | 1,071,196 | 1,087,613 | 3,338,286 | 2,956,544 | 6,294,829 |
| % | 18.7% | 17.0% | 17.3% | 53.0% | 47.0% | 100.0% |
| <i>Employment</i> | | | | | | |
| Number | 36,988,539 | 25,313,006 | 20,130,548 | 82,432,093 | 44,358,284 | 126,790,377 |
| % | 29.2% | 20.0% | 15.9% | 65.0% | 35.0% | 100.0% |

Note: Large enterprises have 250 or more employees.

Source: Eurostat, National Statistical Offices, DIW Econ

Fonte: European Commission, Annual Report on European SMEs 2020/21, July 2021

Le imprese industriali e dei servizi in Italia



PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI DELLE IMPRESE INDUSTRIALI E DEI SERVIZI PER DIMENSIONE ECONOMICA. Anno 2017

| CLASSI DI ADDETTI | Imprese | Addetti | Dipendenti | Fatturato (mln di euro) | Valore aggiunto (mln di euro) | Valore aggiunto per addetto (mgl di euro) | Costo del lavoro per dipendente (mgl di euro) |
|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------------|---|---|
| 95,1% 0-9 | 4.150.001 | 7.484.935 | 2.976.594 | 763.554 | 222.886 | 29,8 | 24,5 |
| 4,3% 10-19 | 135.585 | 1.780.357 | 1.594.846 | 327.181 | 79.239 | 44,5 | 31,5 |
| 20-49 | 53.827 | 1.600.601 | 1.537.776 | 363.666 | 85.966 | 53,7 | 36,5 |
| 0,5% 50-249 | 22.509 | 2.181.305 | 2.156.691 | 660.197 | 142.007 | 65,1 | 41,6 |
| 0,1% 250 e oltre | 3.703 | 3.484.436 | 3.481.426 | 981.206 | 249.369 | 71,6 | 43,9 |
| Totale | 4.365.625 | 16.531.634 | 11.747.333 | 3.095.803 | 779.468 | 47,2 | 35,9 |

¹ Le statistiche sui conti economici delle imprese qui illustrate escludono il settore finanziario e assicurativo (sezione K, NACE Rev.2). La struttura dei gruppi di impresa include invece questa sezione, esclusa per coerenza. Le imprese attive appartenenti al settore finanziario e assicurativo sono 97 mila 945 (registro statistico Asia), di queste 9 mila 582 sono incluse nel perimetro dei gruppi. I gruppi di impresa (incluso il settore finanziario e assicurativo) sono 100.698, per un totale di 229.351 imprese attive e oltre 6 milioni di addetti.

Fonte: Istat, 14 ottobre 2019 (analisi su bilanci 2017)

PERCHÈ LE PMI? I caratteri qualitativi delle piccole-medie imprese



Centralità della
**FIGURA
IMPRENDITORIALE**

**CONTROLLO e
GOVERNO** di tipo
FAMILIARE



**ASSETTO
ORGANIZZATIVO
SEMPLICE**

GAMMA delle
STRATEGIE più
LIMITATA (focus)



Centralità dell'imprenditore: implicazioni

- L'imprenditore è il motore e il pivot dell'impresa: il potere è nelle sue mani.
- La strategia della PMI è il risultato di una visione intuitiva del suo leader, frutto della sua conoscenza ed esperienza.
- La visione, passo per passo, si perfeziona attraverso un processo di learning-by-doing
- La leadership imprenditoriale fa leva sulla totale dedizione al lavoro, sulla focalizzazione su un business ristretto, su conoscenza implicita e sulla esperienza diretta.



Agenda per la Sostenibilità

1. Focus su imprenditori
2. Partire dallo «scopo» o dalla «pratiche»?
3. Deficit della cultura della «misurazione»
4. Formazione ad hoc (education)
5. Nuove forme di consulenza



Assetto organizzativo semplice: implicazioni

- L'organizzazione è di tipo imprenditoriale no staff, scarsa divisione del lavoro, poca (o assente) gerarchia manageriale.
- Struttura elementare: piatta, non formale, altamente flessibile.
- Minimo uso dei sistemi di management (pianificazione, controllo, gestione del personale, ecc.).
- Attività poco formalizzate.
- Capacità di risposta rapida



Agenda per la Sostenibilità

1. Competenze HR
2. Sistemi di management
3. Soluzioni network
4. «Help your employees find purpose – or watch them leave»

Strategie competitive più limitate: implicazioni



- Arene competitive più ristrette:
 - Numero limitato di clienti o segmenti serviti.
 - Ambito geografico più ristretto (*ma dipende...*)
 - Portafoglio limitato di prodotti
- Potere di mercato limitato
- Strategie di focalizzazione: per ampiezza, fase di produzione, bisogni dei clienti...
- Strategie di nicchia
- Risorse limitate



Agenda per la Sostenibilità

1. Purpose & posizionamento
2. Dare evidenza a ruolo sostenibilità per vantaggio competitivo
3. Conferire extra-risorse per il cambiamento
4. Sostenibilità + Innovazione
5. Lavorare sulle Filiere («follow the customer»)

Proprietà e governo familiare: implicazioni



- Sovrapposizione tra famiglia e impresa (valori, patrimonio, risorse, fini, persone).
- L'equilibrio dipende dal ciclo di vita della famiglia e da quello dell'impresa.
- Scelta tra manager professionisti e membri della famiglia per le posizioni chiave.
- Questioni legate alla Corporate governance



Agenda per la Sostenibilità

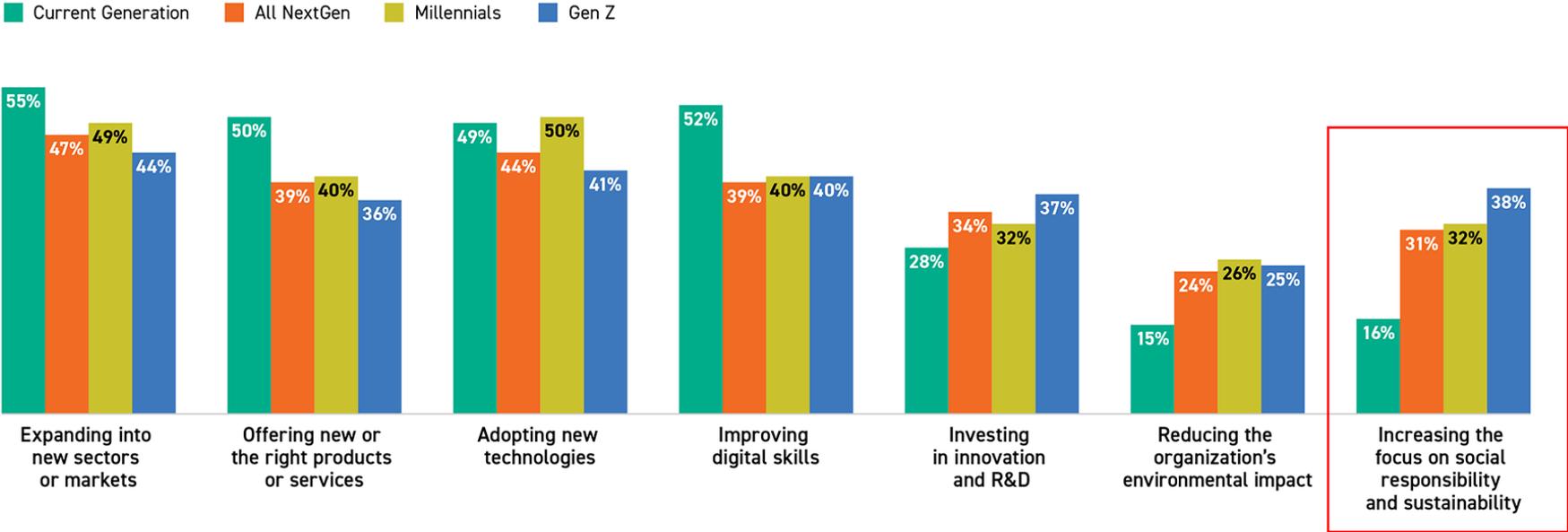
1. Orizzonte di medio-lungo termine (azionista «paziente»)
2. Legame famiglia-territorio/comunità
3. Da «informale» a «formale»
4. Puntare decisamente sulle nuove generazioni

Family business: crescita+sostenibilità priorità della nuova generazione



PwC's Global NextGen Survey 2022 (risercha su 1,036 imprenditori NextGens)

All generations in a family business look to grow through new markets. Gen Z is more likely to prioritize sustainability.



Note: Responses are drawn from a 2021 PwC family business survey and the present NextGen survey. The list of priorities in the family business survey included "introducing new products and services" and "increasing the organization's social responsibility." The NextGen list formulates the questions as "ensuring we offer the right products and services for today's customers" and "increasing our focus on investments for sustainability and impact."

Source: PwC's Global Family Business Survey 2021; PwC's Global NextGen Survey 2022

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ



Fabio Antoldi

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

fabio.antoldi@unicatt.it



ALTIS.unicatt



altis_unicatt



ALTIS_Unicatt



ALTIS Università
Cattolica

Via San Vittore 18, 20123 Milano

altis.unicatt.it