

Prefazione

di *Gianmario Verona**

Il libro di George Serafeim è un'importante fonte di luce in uno dei momenti più bui della storia del capitalismo. Da anni il motore economico che ha reso prospera l'umanità a partire dalla prima rivoluzione industriale è sotto attacco. E lo è, crediamo, correttamente.

Il pianeta assiste a un aumento della temperatura strutturale, causato in particolare dalla seconda rivoluzione industriale del Novecento – i tecnici parlano di almeno due gradi di aumento – e non rallentato negli ultimi cinquant'anni, anzi sempre più consolidato. Il *divide* sociale tra paesi e, all'interno dei paesi, tra ceti della società si amplia a dismisura. La diversità che il mondo ha prodotto a livello culturale non viene poi sufficientemente inclusa a livello sociale e di conseguenza è mal rappresentata nei processi organizzativi delle nostre istituzioni. Ma soprattutto il mondo della finanza, ovvero il «sangue» del «corpo umano» economia industriale, dagli anni Novanta del secolo scorso sembra a volte aver preso una deriva autoreferenziale. E di fatti, periodicamente, produce una serie di crisi – si pensi alla *internet bubble* di inizio millennio, alla crisi dei *subprime* del 2008, a quella del debito sovrano del 2011 – che cadenzano gli ormai rari momenti di espansione. Una deriva che rischia l'ampliamento definitivo con i prodotti finanziari figli dell'economia digi-

* Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Bocconi, di cui è stato rettore dal 2016 al 2022. Esperto di innovazione e tecnologia, è attualmente presidente della fondazione Human Technopole.

tale, governati dall'intelligenza artificiale che dietro ai numeri non vede le persone e la società.

Ma è veramente tutto sbagliato? E che cosa c'entra il libro che avete in mano?

Partiamo dal constatare che non è tutto sbagliato. L'impresa e la produzione di profitto che la fa crescere rappresentano motori essenziali del capitalismo, che non possono e non devono essere messi in discussione. Se un'azienda *for profit* non produce profitto, significa che non sta funzionando correttamente.

Ciò che invece può e deve essere discusso sono alcune delle regole che rappresentano la cornice entro cui il profitto viene prodotto. Come noto, il profitto è un semplice artificio contabile che rappresenta la differenza tra ricavi e costi.

Ma, per esempio, quali sono le regole che ci siamo dati negli anni recenti nella produzione dei ricavi? Quali le regole per definire l'aumento dei volumi o l'aumento dei prezzi? Produrre a dismisura in modo estrattivo disinteressandosi di inquinamento ambientale? O, al contrario, valutare le nuove logiche circolari per rendere la crescita sinergica con l'ambiente?

Quali sono le regole nella valorizzazione dei costi e nella loro riduzione? La globalizzazione spinta degli ultimi vent'anni con la de-localizzazione di impianti industriali per minimizzare i costi in paesi in via di sviluppo dove l'etica del lavoro è raramente rispettata? Il *rightsizing* industriale, che si traduce sempre in *downsizing*? O invece l'analisi ponderata del valore del capitale umano e del suo contributo effettivo nei processi di innovazione, che alla fine sono gli ultimi che consentono la crescita aziendale?

Da alcuni anni si sono sviluppate rilevanti prese di posizione su questi temi. L'importanza della sostenibilità e dei principi ESG è finalmente giunta all'attenzione non solo dei media, ma anche delle aziende. Nota oramai sotto l'acronimo ESG (Environment, Social and Governance), la sostenibilità si declina nelle tre aree legate all'impatto ambientale, all'impatto sociale e all'impatto economico. Prima l'ONU con i 17 principi di sviluppo sostenibile, gli SDGs che rappresentano per gli Stati un'importante conquista culturale. Poi finalmente il richiamo di fondi di investimento e opinion maker del mondo della finanza, soprattutto a partire dal 2016 quando

il CEO di BlackRock, Larry Fink, nella sua lettera agli amministratori delegati ha evidenziato la necessità di diventare sostenibili, introducendo una parola nuova, il «*purpose* aziendale».

Appena prima della pandemia i 250 principali amministratori delegati della Corporate America avevano aderito a questo tipo di richiamo con un accordo formale, esattamente come l'iniziativa intersettoriale European CEO Alliance ha sottoscritto la riduzione del 55 per cento delle emissioni di carbonio entro il 2030. In Europa grazie all'investimento prodotto con il Next Generation EU per risollevare i paesi dalla pandemia si sono prodotti importanti incentivi per rendere il capitalismo più sostenibile; e anche la sua «traduzione» italiana con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) va in questa direzione, fornendo i giusti incentivi.

Ovviamente tutto ciò non è banale. L'investimento materiale in sostenibilità comporta costi e investimenti, che appunto riducono il profitto di breve periodo. La sostenibilità infatti non è un pranzo di gala: occorre cambiare gli impianti per ridurre le emissioni; scrivere nuovi protocolli che pongono attenzione a regole cui non siamo abituati; imparare nuove mansioni per lavorare in modo diverso. Anche ai consumatori la sostenibilità richiede di sostenere alcuni sacrifici: è più comodo continuare a usare prodotti inquinanti che sostenere un costo per quelli che inquinano di meno; si pensi, a solo titolo di esempio, al consumatore che possiede un'automobile a combustibile e che, oltre all'investimento per una vettura ibrida o elettrica, deve cambiare anche il comportamento per trovare il modo di rifornirsi della nuova energia ancora poco diffusa nell'infrastruttura del Paese.

Chi ci garantisce che a fronte di questi costi e investimenti trarremo beneficio?

Ed è qui che si inserisce il fondamentale contributo di George Serafeim. Grazie a una serie di studi condotti a partire dal 2016 a Harvard assieme a un team di colleghi, Serafeim dà a tutte le imprese – grandi, medie e piccole – un'importante indicazione sul fare le cose in modo sostenibile. Chi investe nella «sostenibilità materiale», ovvero chi traduce autenticamente le proprie attività in azioni concrete nelle tre aree ESG, ottiene nel medio termine un impatto sulla performance aziendale più alto di chi lo fa semplicemente

per immagine. Chi cioè riesce a integrare nei processi aziendali e nelle strategie produttive e commerciali una dose significativa di sostenibilità riscontra nel tempo un importante valore di mercato. Naturalmente questo vale anche per gli investitori che ottengono un rendimento superiore se allocano i propri risparmi su portafogli legati ad aziende focalizzate sulla sostenibilità materiale.

Il pregio di Serafeim è di riuscire a illustrare indagini condotte scientificamente, con metodo e robustezza di strumenti, attraverso una narrativa avvincente e convincente per i frequentatori di C-suite.

Leggiamo quindi questo volume con attenzione per capire come abbracciare la logica del *purpose* e della sostenibilità nella nostra azienda. Facciamolo però ricordandoci che alla fine tocca proprio a tutti noi – consumatori, azionisti, investitori e manager – fare il salto necessario per rendere il mondo migliore, come ci viene richiesto dalle generazioni che altrimenti rischiano di vedere solo i costi che il capitalismo ha creato, senza gli importanti benefici che esso sa, può e deve ancora creare.