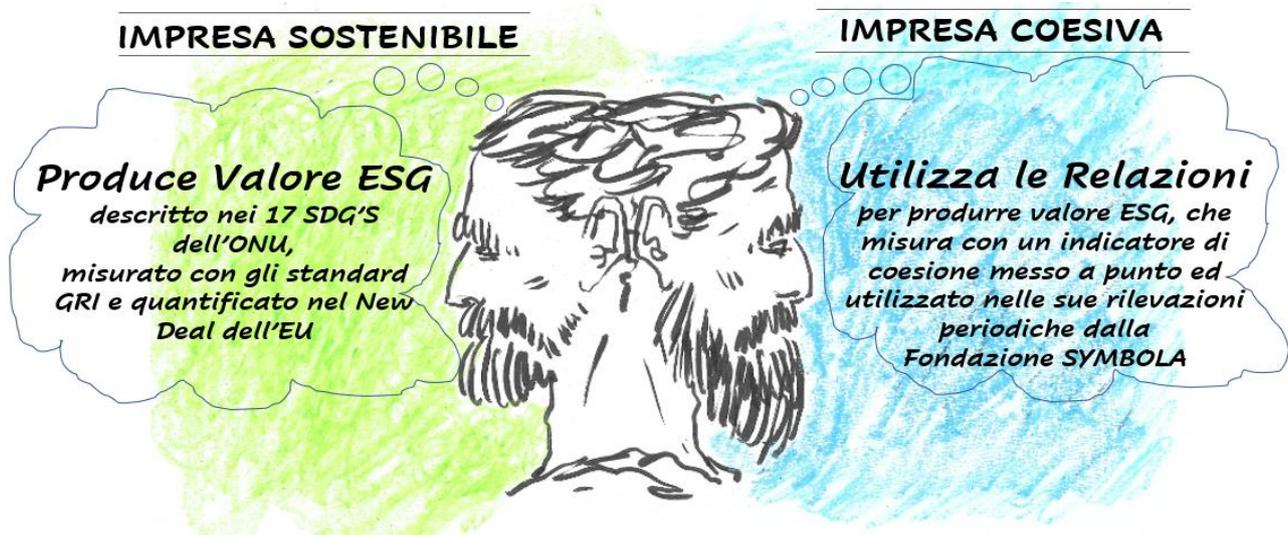


La Sostenibilità è Coesione



Coesione e Sostenibilità sono due culture organizzative che promuovono **la competitività-cooperativa**, la nuova competitività **che rispetta persone, ambiente ed oltre al profitto, punta al benessere sociale e ambientale**.

Numerosi studi confermano che le imprese con strategie coesive o sostenibili crescono di più in qualità, valore e dimensioni.

Le strategie della Sostenibilità e della Coesione sono sinergiche, spingono i business verso uno sviluppo sostenibile, **ma lo fanno con modalità differenti**.

Quale percorso è più efficace per le PMI (Piccole-Medie Imprese)?

Un cigno nero (Covid 19) ha evidenziato la fragilità delle filiere globalizzate costruite **solo** sui vantaggi economici. Le disfunzioni provocate hanno causato numerosi problemi nei mercati di sbocco. I capifiliera hanno dovuto rivedere sia la qualità delle relazioni che collegavano queste filiere produttive, sia la strategia logistica adottata.

Più resilienti alla crisi si sono dimostrate invece le filiere che -oltre agli interessi economici- condividevano strategie, valori, principi etici e

conoscenze. La loro capacità di rispondere alla crisi **"rimbalzando in avanti"**, anziché indietro, deriva dalla loro maggiore resilienza e coesione. Due soft-skill che permettono di risolvere problemi e cogliere opportunità più velocemente.

L'impresa "coesiva" fa della relazione lo strumento per generare valore ESG da condividere con gli Stakeholder.

L'impresa "sostenibile" applica invece la tecnica dell'ascolto degli Stakeholder, per capire e valutare le loro aspettative ed i loro bisogni.

La coesione spinge l'impresa ad essere un sistema più **responsabile e relazionale**, la sostenibilità spinge l'impresa ad essere un sistema più **responsabile ed aperto**.

L'impresa coesiva di conseguenza adotta modelli di business che tendono a includere gli Stakeholder nella costruzione del valore. Ne consegue il loro coinvolgimento nei processi aziendali di progettazione, produzione, distribuzione e promozione del valore offerto. L'apice di questo processo è farli diventare azionisti.

Una relazione solida estrae dai vari stakeholder idee, suggerimenti, feedback, contributi e critiche. Ne deriva un "engagement" che produce energia dentro e fuori l'organizzazione aziendale.

È un'energia "rinnovabile" che genera sinergie, fiducia, stabilità, sicurezza, dentro e fuori l'impresa e sul territorio che la ospita.

La ricerca Symbola evidenzia che le imprese coesive durante la pandemia sono cresciute più di quelle non coesive ed hanno ottenuto performance migliori.

Una tendenza simile è stata confermata da altri studi che hanno raffrontato, le performance di cluster di imprese più sostenibili a quelli di imprese con livelli inferiori di sostenibilità.

Le imprese sostenibili e quelle coesive rifiutano approcci speculativi al business, coltivano una crescita di lungo periodo equilibrando la ricerca del profitto al conseguimento di obiettivi ESG significativi per il settore di appartenenza.

Sia per le imprese che vogliono diventare più coesive, sia per le imprese che puntano ad un più elevato rating di sostenibilità, il percorso da seguire viene tracciato con la Purpose che è la stella Polare per lo sviluppo di queste culture aziendali ([per approfondire vedi, nella stessa sezione, "Dall'efficienza operativa alla Sostenibilità, la Stella Polare del percorso è la PURPOSE"](#)).

Oggi, soprattutto i giovani, tendono a percepire il lavoro non più come un diritto-dovere, ma come la modalità per affermare l'identità ed esprimere il proprio potenziale. Diventa sempre più importante rispondere a queste attese. Quindi anche nelle PMI la "governance" diventa più complessa ([per approfondire vedi, nella stessa sezione "La Sostenibilità è un problema complesso più che difficile"](#)).

Le PMI che vogliono innovare per migliorare la sostenibilità, seguire l'approccio coesivo può rivelarsi una modalità più applicabile, più semplice, più adatta alle loro dimensioni, specificità e tradizioni.

Il processo inizia con la definizione e condivisione di una strategia, che includa obiettivi ESG, scelti in funzione al settore, alle caratteristiche e al contesto competitivo in cui opera l'impresa.

Si prosegue con la verifica dell'equilibrio tra il mix di obiettivi (Economici+ESG) e le risorse disponibili e/o reperibili.

La sintesi di questo processo, idealizzata e proiettata nel futuro, ispira la purpose, cioè il sogno imprenditoriale che dà significato etico al contributo fornito dai singoli e dall'organizzazione.

Lo sviluppo qualitativo-quantitativo di relazioni mirate con gli Stakeholder, ritenuti più funzionali al percorso tracciato, può essere di grande aiuto per giungere più facilmente alla meta.

A questo scopo ogni target di Stakeholder può essere ampliato o rinnovato se funzionale alla strategia e agli obiettivi ESG pianificati.

Gli interrogativi che guidano queste scelte sono: Quali relazioni conviene avviare, sviluppare? Perché? Come? Quando?

Tutte le PMI hanno già attive delle relazioni, più o meno significative con i vari Stakeholder (clienti, fornitori, banche, cittadini, altre imprese, associazioni di categoria, scuole-università, istituzioni locali, comunità, imprese no-profit).

Per attivare l'engagement nelle persone interne ed esterne all'impresa vanno esplicitati e condivisi i valori ESG che ispirano la purpose.

Per la credibilità e l'efficacia della gestione, la strategia, gli obiettivi, le azioni i comportamenti devono essere compatibili con la purpose scelta.

Le relazioni ben finalizzate sviluppano fiducia, collaborazione, sinergie, informazioni e scambi tra l'impresa ed i suoi Stakeholder. La richiesta di un prestito può tradursi -ampliandosi- in un progetto di miglioramento e sviluppo; la collaborazione con un'impresa del terzo settore può diventare una sperimentazione sociale per nuovi prodotti/servizi; una fornitura può evolversi in una partnership per il rinnovo della gamma produttiva.

ing. Maurizio Chiesura

Associato



Innovation Manager Qualificato nell'elenco MISE secondo D.D. 06/11/2019.

Società iscritta ad InnoVeneto centro di ricerca per l'innovazione.