



Strategie d'impresa nelle politiche ambientali

La questione ambientale entra a far parte degli obiettivi strategici delle imprese e gli investimenti in tecnologie pulite, per ridurre l'impatto ambientale, assumono sempre più un peso maggiore nei bilanci aziendali. Il nuovo corso sull'ambiente ha dato luogo ad un nuovo paradigma nel contesto di un nesso di compatibilità tra attività produttiva e ambiente determinando un cambiamento nelle politiche strategiche e tattiche operative nei diversi settori della produzione, in modo più o meno accelerato, verso un nuovo modo di produrre. La tendenza delle forze ambientaliste nel raggiungere lo scopo di processi produttivi più puliti non pongono l'obiettivo di minare gli assetti aziendali in atto ma vogliono tutelare la salute dell'uomo che per l'impresa costituisce la principale ricchezza di guadagno come consumatore (*customer satisfaction*). C'è stato infatti un passaggio dal concetto del chi inquina paga, punitivo per le imprese, ad una diversa percezione del produrre pulito che ha permesso di inserire nuovi programmi ambientali accompagnati dal sorgere di funzioni manageriali specifiche in relazione alle diverse scelte in campo ambientale. Se le imprese hanno attribuito all'ambiente una priorità strategica e sono disposte a fronteggiare i problemi ecologici, si trovano però a dover fare i conti con un quadro competitivo globale in cui altre imprese, in assenza di costi ambientali, potrebbero renderle non competitive. La strada da seguire non può essere che quella di confinare le attività produttive in un quadro normativo ben definito per tutti i Paesi, con regolamenti possibilmente volontari e non imposti, incoraggiando le leggi di mercato dal lato della domanda-offerta al fine di far crescere la richiesta di "**prodotti verdi**" verso quel principale bene primario che è la qualità della vita ambientale. Si tratta di un caso di applicazione che va sotto il nome di "**Sviluppo Sostenibile**", termine coniato in occasione della conferenza ONU di Stoccarda del 1987, che nei suoi contenuti "*significa la ricerca di una formula tale da far proseguire il mondo sulla strada dello sviluppo economico salvaguardando l'ambiente*". E' sulla base di questo nuovo modello di concepire la vita che le imprese si stanno muovendo in un nuovo ambito, rispetto al passato, motivate da una normativa ambientale più accessibile e, soprattutto, da una nuova **cultura ecologica** che sta prendendo gradatamente campo tra le masse sociali e nelle politiche governative. Infatti, sia il crescere della cultura ecologica che le politiche ambientali dettate dai vari Governi, richiederanno al produttore di farsi carico degli impatti ambientali causati dal processo produttivo. Oggi la responsabilità dell'imprenditore, spronata anche dall'aprirsi di nuovi "*segmenti-mercato*", parte da un punto molto più avanzato e quindi l'impresa è chiamata a rivedere non solo il rapporto della specifica attività produttiva sull'ambiente, ma in modo determinante, a prevenire l'impatto ambientale in tutte le fasi del ciclo produttivo sino allo smaltimento dei rifiuti. Partendo da questo nuovo contesto di obiettivi e funzioni per prima cosa va visto su quale modello si indirizza l'impresa in relazione agli obiettivi che vuol raggiungere in campo ambientale. Quattro sono i modelli che le imprese possono seguire: **passivo, adattivo, reattivo e proattivo**. Per quanto riguarda il primo modello, passivo, l'imprenditore si limita a contenere gli effetti derivanti dal proprio processo produttivo a seguito di vincoli normativi imposti dalle pubbliche autorità subendone la burocratizzazione con ingerenza negli affari interni. L'organizzazione aziendale resta immutata ma si chiede di adeguare gli impianti a valle del processo adeguandoli alle normative subendone i costi ambientali. L'organizzazione aziendale nel suo contesto resta immutata adeguando gli impianti a valle del processo contenendo o eliminando le emissioni inquinanti secondo le vigenti normative ambientali. Le soluzioni tecniche non sono altro che quelle di abbattere le sostanze inquinanti a fine ciclo (depuratori), senza modifiche all'interno del ciclo produttivo. Con il modello **adattivo** invece le imprese, grazie anche ad interventi pubblici agevolati, adottano tecnologie di processo parzialmente innovative. Assumendo il modello **adattivo** per l'impresa la gestione ambientale non si limita alla sola applicazione e verifica delle norme esistenti (responsabilità della sicurezza), ma nei piani aziendali altri obiettivi vengono stilati e che riguardano in particolare sia la nuova domanda emergente di mercato per prodotti ecologici (*Green Marketing*), che la ristrutturazione del processo produttivo con impianti che rispondono alle nuove tecnologie ambientali. E' però da quello reattivo che le imprese, grazie anche ad interventi pubblici agevolati, collaborando con le pubbliche istituzioni, operano per la salvaguardia dell'ambiente. Al loro interno si applica un sistema informativo a monitoraggio completo dove tutte le informazioni arrivano al "*top management*" per coordinare e prendere decisioni sulla base di un nuovo

assetto organizzativo tendente a raggiungere un sistema a sviluppo *quantitativo-qualitativo* con l'obiettivo specifico di minimizzare i rischi ambientali in un contesto di crescita organica mirate alle *occasioni/opportunità* per nuove tipologie di **“prodotti con marchio ecolabel”**. L'ultimo modello, il **proattivo**, è senza dubbio il più avanzato in termini di *eco-efficienza* poiché interiorizza gli obiettivi aziendali a tutti i livelli. L'impresa in direzione di tale modello si pone in una posizione che potremo definire di anticipazione per quanto riguarda i problemi ambientali introducendo tecnologie d'avanguardia in campo ambientale, grazie anche all'apporto di sovvenzioni pubbliche, stimolando e responsabilizzando tutte le funzioni aziendali (progetto, ricerca, processo, prodotto, marketing). Gli obiettivi strategici si fondono con quelli ambientali senza nulla togliere a quelli economico-finanziari. Per quanto detto allora le imprese che adotteranno soluzioni tecnologiche orientate alla prevenzione dei rischi ambientali e non alla sola tecnologia dei tipo **“end-of-pipe”** a valle dei processi produttivi, potranno fregiarsi ed aver titolo di essere considerate imprese innovative dal lato ambientale (modelli reattivi e proattivi), trasformando i **“vincoli ecologici in opportunità di miglioramenti per i processi industriali e commerciali”** (De Marchi 2001). Andranno poi rivisti i canali distributivi con una specifica azione di **“marketing ambientale”** orientata all'apertura di nuovi mercati verdi con politiche di sostegno dedicate all'informazione di prodotti ecologici o alla illustrazione, attraverso vari canali informativi, dei processi industriali a più contenuto inquinamento. (Ottmann, 1995). Il principale compito del marketing ambientale quindi sarà quello di promuovere e sensibilizzare il consumatore alla **“cultura ecologica”** del prodotto/servizio le cui scelte all'acquisto non potranno, almeno parzialmente, che risolvergli attuali gravi problemi a fronte del continuo degrado ecologico (clima, inquinamento elettromagnetico, fascia dell'ozono, biodiversità, ecc.). Non possiamo, a conclusione di queste brevi note, non richiamare ciò che sta avvenendo in campo mondiale per coniugare la difficile equazione tra clima e sviluppo sostenibile a seguito del fallimento del protocollo di Kyoto (dicembre 1997), i cui accordi tra i Paesi aderenti (55), prevedevano di ridurre del 5,2% gli effetti dei gas-serra che surriscaldano l'atmosfera globale (anidride carbonica, metano, ossido d'azoto, olio combustibile, benzine, ecc.), rispetto agli anni '90. Per il nostro Paese, in attesa della scadenza del protocollo di Kyoto (2012), siamo in presenza di un quadro desolante dal lato del cambiamento climatico. Infatti era stato stabilito dalla Commissione europea che gli stati membri assumessero l'onere, nelle dovute proporzioni, di raggiungere l'obiettivo di diminuire gli effetti inquinanti entro il 2020 adottando politiche ambientali al fine di ridurre del 20% le emissioni di CO₂ e aumentare del 20% le fonti rinnovabili (eoliche, fotovoltaiche, solari, geotermiche, ecc.). In sede di ripartizione di quote l'Italia si è vista assegnare un 13% per minori emissioni CO₂ e un incremento del 17% per le fonti rinnovabili. Ad oggi nutriamo seri dubbi che il l'Italia rispetti i suoi impegni nel 2020. Infatti se ci riferiamo agli ultimi dati a disposizione (2008) vediamo che nello sviluppo delle fonti rinnovabili siamo in forte ritardo con un 5,2% raggiunto, rispetto ad una media europea dell'8,5%, il che significa, nelle migliori dell'ipotesi, mettere a sequenza nei prossimi 11 anni un aumento dell'11,5%, cioè un 1% in più all'anno. Per l'emissione del CO₂, invece, non stiamo certo meglio rispetto agli indicatori fissati dalla tabella di Kyoto che ci assegnava di ridurre le emissioni del 6,5% rispetto al 1990. Nulla di tutto questo è avvenuto perché al contrario siamo riusciti ad aumentarle del 13% con il risultato che da qui al 2020 dovremmo fare quanto non abbiamo fatto. E' oltremodo difficile poter dire, data l'attuale situazione, di raggiungere l'utopistica riduzione prevista dal protocollo di Kyoto di portare entro il 2100 la riduzione degli inquinanti atmosferici e territoriali tra il 50 e il 60%. Per quanto detto non rimane altro che sperare, per migliorare l'**eco-sistema**, seguire la strada d'investire in nuove tecnologie pulite (*Cleaner Technologies*) e sempre più adottare fonti energetiche rinnovabili, coscienti però di aver trovato una soluzione parziale al problema ambientale che allungherà il tempo della prevedibile futura esplosione **entropica**.

Marcello Falasco
Università Politecnica delle Marche