

# All In

## Il futuro della Leadership Aziendale

Introduzione al libro



@cdjcoulter  
@DavidGrayson\_  
@markpeterlee

# All In: Il futuro della leadership aziendale

## – Introduzione

*“LE VEDUTE CONVENZIONALI SERVONO A PROTEGGERCI*

*DAL PENOSO LAVORO DI PENSARE.”*

JOHN KENNETH GALBRAITH

Lo sappiamo istintivamente, lo sentiamo intuitivamente e lo vediamo empiricamente: il mondo sta attraversando un cambiamento senza precedenti, ad una velocità straordinaria, grazie alle molteplici rivoluzioni che coinvolgono mercati, tecnologie, dati demografici, sviluppo e valori. Individualmente, ognuna di queste rivoluzioni avrebbe pesanti implicazioni; tuttavia, prese collettivamente causano una distruzione che presenta non solo rischi crescenti, ma anche opportunità straordinarie, in quanto si rafforzano a vicenda e interagiscono con altre macroforze come, ad esempio, la biodiversità.

La portata e la velocità di queste forze di cambiamento globali creano ciò che l'esercito statunitense chiama un mondo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous): volatile, incerto, complesso e ambiguo. Un mondo VUCA – il nostro mondo – è caratterizzato da rischi sistemici. Al momento, non è chiaro se il cambiamento complessivo netto in un mondo del genere sia positivo. Potremo saperlo solo a posteriori. Questi rischi includono il riscaldamento globale con effetti potenzialmente catastrofici, una maggiore instabilità politica, crescenti flussi migratori, maggiori conflitti e iper-disuguaglianza. Ogni evento è individualmente enorme; insieme sono immensi

e intimidatori. Stupisce poco che i teorici dei sistemi identifichino questi tipi di problema come “malvagi”.

Quando abbiamo iniziato a lavorare su questo libro, il nostro progetto iniziale era quello di esaminare le sfide legate alla portata e alla velocità di questi cambiamenti e di intitolarlo “What Now”, ma mentre lavoravamo, ci siamo resi conto che la risposta migliore al “What Now” sarebbe stata di fare “All In”. Per superare le sfide globali è necessario che le scelte della società mantengano e rigenerino gli ecosistemi, rafforzino le comunità, le nazioni e le comunità di nazioni, e creino un'economia equa e sostenibile che massimizzi le opportunità e l'inclusione dando a tutti un interesse per il futuro.

Parte di queste scelte sono state fatte oggi per affrontare i macro-rischi con l'approccio sistemico richiesto dalla situazione. Alcune iniziative modello sono la “Task Force on Climate-related Financial Disclosures” (TCFD) lanciata da Mark Carney, governatore della Banca d'Inghilterra, per migliorare la rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico e la “Commission on Global Economic Transformation” guidata dai premi Nobel Joseph Stiglitz e Michael Spence per affrontare le sfide economiche globali, dalla crescita stagnante e la

## VIVIAMO IN UN MONDO VOLATILE, INCERTO, COMPLESSO E AMBIGUO



disuguaglianza alla migrazione. L'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDG) delle Nazioni Unite illuminano i piani di azione sulle maggiori sfide ambientali e di sviluppo a livello globale. Tuttavia, nonostante le iniziative in atto, e gli sforzi collettivi per avviarle, i progressi sembrano insufficienti per garantire un futuro dove l'opportunità supererà il rischio di un mondo VUCA.

## All In

“All In: il futuro della leadership aziendale” guarda la portata e la velocità del cambiamento che le economie, l'ambiente e la società stanno vivendo attraverso la lente della leadership sostenibile, prestando particolare attenzione al contributo del settore privato nel miglioramento delle sfide che il mondo odierno deve affrontare. Con il termine “sostenibile” intendiamo uno stile di vita ragionevolmente sano di 9–10 miliardi di persone all'interno dei limiti di un solo pianeta entro metà secolo<sup>1</sup>.

Se pensiamo allo sviluppo sostenibile come una sfida universale in cui governi, società civile e cittadini svolgono un ruolo, “All In” si concentra sul ruolo del settore privato e conclude che, nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, una leadership aziendale è fondamentale per lo sviluppo e il mantenimento di quel tipo di mercati ed economie che l'ambiente e la società richiedono per poter prosperare. Le multinazionali odierne hanno dimensioni e un'influenza senza precedenti, toccano

migliaia di fornitori e miliardi di consumatori in centinaia di paesi. Sono gli agenti più globali esistenti con la capacità e la responsabilità di portare una maggiore sostenibilità nei mercati e nella società.

Questo non vuol dire che le imprese da sole possano, o debbano, risolvere i problemi del mondo: i governi devono creare un ambiente favorevole, delle regole e dei quadri politici in cui queste possano operare. La società civile ha un ruolo cruciale nella richiesta di responsabilità sia da parte dei governi che dalle imprese, parlando sinceramente a chi detiene i poteri, sfidando le comodità e confortando gli sfidati. A questo punto della storia umana, tuttavia, le imprese, e in particolare le imprese internazionali, hanno un ruolo importato da svolgere.

La nostra opinione è che se più aziende non si assumono maggiore responsabilità per il loro impatto e non si innovano volontariamente per diventare più sostenibili, vi sarà un'ondata crescente di populismo e disordini sociali che potrebbero forzare i governi a dei cambiamenti nel settore privato; specialmente se le imprese e la società non si preparano efficacemente alla perdita di posti di lavoro derivanti dall'automazione e dalla Quarta rivoluzione industriale.<sup>2</sup>

Altrettanto importante, è la nostra ferma convinzione che solo le aziende che pianificano per il lungo termine prospereranno, manterranno una licenza sociale ad operare e sosterranno le condizioni necessarie per la stabilità e la prosperità per i prossimi decenni (inclusa l'armonia sociale, l'accesso alle risorse naturali e la

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



crescita della classe media). Come Keith Weed, (ex) Chief Marketing Officer di Unilever, ha commentato ironicamente: “Le persone spesso mi chiedono: qual è il business case per la sostenibilità? E io rispondo sempre: mi piacerebbe vedere il business case per l’alternativa”.<sup>3</sup>

“All In” non parla di un futuro indefinito, ma di come affrontare questi problemi da qui fino al 2030. Questo arco temporale si allinea ai principali obiettivi ambientali globali, comprese le ambizioni sancite dall’accordo di Parigi di mantenere l’aumento della temperatura globale di questo secolo ben al di sotto di 2 gradi Celsius, al di sopra dei livelli preindustriali, e di proseguire con l’impegno di limitare ulteriormente l’aumento della temperatura a 1,5 gradi Celsius<sup>4</sup>. Inoltre, segue parallelamente gli obiettivi più ampi per lo sviluppo umano ed economico e la protezione ambientale delineati negli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

Sia l’accordo di Parigi che gli SDG sono stati adottati nel 2015, dando all’umanità quindici anni per tenere fede agli accordi presi. Un decennio e mezzo è un periodo di tempo pericoloso: abbastanza lungo per procrastinare e nello stesso tempo abbastanza vicino per allarmare. Il successo dipende da un’ampia partecipazione, una grande determinazione e un’eccellente leadership. In un momento storico in cui la società sembra destinata a fratturarsi e dissentire, i governi non stanno facendo abbastanza: la società civile è consapevole e si impegna, ma è priva di potere. Rimane, quindi, il settore privato, che deve fare “All in”, garantire una piena partecipazione, collaborare e guidare – anche se ciò dovrebbe essere una scelta ovvia e naturale, dato che la sostenibilità diventa sempre più un imperativo per il successo commerciale.

Fare “All In” significa rendere un’azienda più resiliente agli shock futuri perché ha una migliore comprensione del ambiente esterno mutevole e rende un’azienda in grado di attrarre, trattenere e ottenere il meglio dai dipendenti, dai partner commerciali e dai fornitori. Rende l’attività più attraente per gli investitori pazienti e che puntano al lungo termine. Offre alle imprese maggiori opportunità di plasmare il futuro grazie a una migliore influenza e all’accesso ai governi e alla società civile. Crea più desiderio di piattaforme migliori per innovare con successo. In breve, fare “All In” non è una garanzia che un’azienda vivrà indefinitamente nel futuro, ma crea le condizioni ottimali perché accada.

Sappiamo che alcuni cronisti prevedono un crollo climatico, eventi catastrofici, “grandi distruzioni” e altro

ancora. Noi non scartiamo tali idee. Tuttavia, tutti e tre lavoriamo con aziende da diversi decenni e siamo incorreggibili ottimisti. Immaginando un futuro migliore, concordiamo che: “il compito dell’immaginazione sarà di fare il lavoro della crisi, senza la crisi”.<sup>5</sup>

## SAGGEZZA COLLETTIVA

Gli autori di questo libro e le organizzazioni che rappresentiamo hanno decenni di esperienza e conoscenza in tema di sostenibilità aziendale. “All In” è il risultato non solo delle nostre prospettive, ma anche della profonda esperienza dei nostri colleghi, partner e clienti.

In misura ancora maggiore, questo libro si ispira alla saggezza di molteplici esperti, in particolare i partecipanti al sondaggio “GlobeScan-Sustainability Leaders Survey”, attraverso il quale, dal 1997, abbiamo consultato migliaia di esperti di sostenibilità a livello globale.

Basata su opinioni di aziende, società civili, media, accademie, autorità di regolamentazione e governative di oltre ottanta paesi, il “Leaders Survey” ha fornito una visione unica e ben informata delle migliori leadership di sostenibilità aziendale negli ultimi vent’anni, oltre che a prospettive sui tratti di leadership che caratterizzeranno i campioni di sostenibilità del futuro nel settore privato<sup>6</sup>.

Sospettiamo che Jessica Uhl, Direttore Finanziario (CFO) di Shell, parli a nome di molti dirigenti aziendali quando dice: “La sostenibilità può significare molte cose diverse per persone diverse. C’è necessità di chiarezza sul campo di applicazione”.

Come il Global Compact delle Nazioni Unite, vediamo la sostenibilità aziendale come “la capacità di un’organizzazione di creare valore in termini finanziari, ambientali, sociali ed etici nel lungo periodo”<sup>7</sup>.

Uhl ha descritto ciò che ritiene significativi per Shell: “È il modo in cui conduciamo la nostra attività, dove scegliamo di lavorare, i settori e i luoghi in cui scegliamo di operare, il modo in cui gestiamo la nostra catena di approvvigionamento, [e] il modo in cui gestiamo le nostre relazioni con i partner e con i nostri clienti, basate su principi di sostenibilità. È sia il ‘che cosa’ che il ‘come’ del lavoro che facciamo”<sup>8</sup>.

Nel corso degli ultimi vent’anni, le percezioni su quali organizzazioni sono leader sostenibili – e, soprattutto, sul perché – si sono evolute e maturate in quanto gli esperti hanno valutato come queste organizzazioni hanno

reagito a interruzioni e forze di cambiamento. Le società identificate dagli intervistati come maggiormente di successo nella gestione degli impatti ambientali, sociali ed economici, allineate con la loro convinzione che il settore privato sia nella posizione migliore per condurre allo sviluppo sostenibile nel futuro, costituiscono il fondamento più profondo di questo libro.

Anche se riconosciamo che alcune delle aziende classificate ai primi posti nel “Leaders Survey” talvolta hanno avuto delle prestazioni moderate nel mercato, siamo ancora convinti che il successo commerciale e l’elasticità nel lungo termine sono indissolubilmente legati al fare “All In”, come dimostrano recenti studi accademici<sup>9</sup>.

Siamo in debito con tutti gli intervistati del “Leaders Survey” per aver condiviso con noi le loro opinioni, poiché la loro esperienza ora fa parte di un insieme inimitabile di dati longitudinali sull’evoluzione della leadership di sostenibilità aziendale – un campo che non ha più di vent’anni. Il “GlobeScan-SustainAbility Leaders Survey” è infatti uno dei più antichi sondaggi di questo tipo, ripetuto ininterrottamente e stabilito prima di altri rating come il Dow Jones Sustainability Index e altri sondaggi come l’Edelman Trust Barometer, avente un’età simile solo al ranking del Fortune chiamato “World’s Most Admired Companies”.

Non potremmo immaginare una base migliore su cui costruire una visione di quale sia la migliore leadership

di sostenibilità aziendale odierna e di come le aziende dovranno ampliare le proprie capacità per armonizzare il successo commerciale e le prestazioni di sostenibilità future.

In merito a tale armonizzazione, troviamo una profonda verità nelle parole di Peter Drucker poco prima di morire: “ogni problema globale e sociale rappresenta un’opportunità commerciale sotto mentite spoglie” e ci aspettiamo che anche i leader di sostenibilità aziendale del 2030 dimostreranno di essere le aziende di maggiore successo nel futuro. In effetti, la “Business and Sustainable Development Commission” ha calcolato un’opportunità da 12 trilioni di dollari per le imprese nell’attuazione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, mentre il Rapporto sulle tendenze di sostenibilità 2017 redatto dal “Generation Investment Management” identifica importanti opportunità commerciali sostenibili, in particolare in cinque settori chiave: mobilità, energia, settore edile, sistemi alimentari e benessere<sup>10</sup>.

La sostenibilità è un problema che necessita di soluzioni. Le ricompense per chi troverà le giuste soluzioni potrebbero essere enormi, un concetto sancito dal motto “Green is green” dell’ex CEO di GE Jeff Immelt, una sua scorciatoia per dire che risolvere i problemi ambientali – in modo da creare valore per i clienti e/o per rendersi più efficienti e innovativi – genera guadagno.

## ABBIAMO STUDIATO 20 ANNI DI LEADERSHIP

## TRE EPOCHE

Nel capitolo 1 di questo libro utilizziamo l'ottica del "Leaders Survey" per mostrare come negli ultimi vent'anni si sono notevolmente sviluppate la comprensione e la pratica della sostenibilità aziendale. È anche importante sottolineare come dal 1997 ad oggi possiamo individuare tre epoche di leadership di sostenibilità aziendale:

- **L'era della riduzione degli impatti negativi, 1997–2005**, durante la quale l'approccio fondamentale era di ridurre il rischio e gli impatti negativi dell'attività aziendale;
- **L'era dell'integrazione strategica, 2006–2015**, nella quale la minimizzazione degli effetti negativi non era più sufficiente a soddisfare gli stakeholders. In questa era, le aziende "illuminate" capirono che per gestire la sostenibilità era necessario uno strumento più completo. Significava che la sostenibilità doveva essere integrata nella pianificazione aziendale e nello sviluppo di prodotti e servizi, nonché doveva essere misurata attraverso programmi di misurazione e rendicontazione al fine di valutarne il contributo commerciale nonché gli impatti sociali e ambientali;

- **L'era dello scopo aziendale, 2016–In corso**, in cui le aziende hanno un forte impulso a proclamare valori e guidare con essi. Qualcosa che gli intervistati nel "Leaders Survey" affermano sia il motivo più importante per identificare le aziende come leader. Seppure ancora in fase emergente e di definizione, questa era è caratterizzata da prestazioni guidate da uno scopo aziendale. I migliori leader aziendali di oggi si concentrano su ciò che fanno, dalla gestione della catena di approvvigionamento alla produzione fino al marketing, tramite la prospettiva di un impatto positivo predeterminato che aspirano ad avere nel mondo grazie al successo delle loro attività.

Guardando al futuro, all'orizzonte vediamo una quarta epoca per la leadership della sostenibilità aziendale, che stiamo chiamando "Era rigenerativa". Riteniamo che man mano che ci avviciniamo al 2025 ci sarà un numero critico di aziende impegnate in un'economia circolare o in un approccio a circuito chiuso, nonché in una riprogettazione dei modelli aziendali per massimizzare tutti quegli impatti aziendali positivi che tali organizzazioni hanno in termini economici, ambientali e sociali.<sup>11</sup>

## ABBIAMO INTERVISTATO LEADER PASSATI, PRESENTI E FUTURI



## LEADER RICONOSCIUTI E DISREGATORI FUTURI

Ogni anno il “Leaders Survey” mette in luce il successo di circa dieci-quindici leader aziendali. Solo un’azienda, Interface, è stata riconosciuta ogni anno dal 1997–2017, insieme ad Unilever, il leader aziendale più apprezzato in assoluto dagli esperti. I casi di studio su entrambe le società costituiscono una parte importante del libro “*All In*” e si trovano nei Capitoli 8 e 9.

Il nostro ottimismo non significa cecità rispetto alle sfide future. Riconosciamo che le aziende classificate ai posti più alti nella classifica del “Leaders Survey” sono tutte in movimento: stanno lavorando per fare “All In” e integrare profondamente la sostenibilità. Nello scrivere questo libro abbiamo contattato tutte le aziende che sono state menzionate più frequentemente nel “Leaders Survey”, concentrandoci in particolare sulle aziende che per più anni hanno resistito.

Abbiamo avuto la fortuna di avere la partecipazione di dirigenti di 13 delle imprese che sono apparse nei primi 15 posti della classifica globale per 10 o più anni.

I presidenti, i direttori generali, i direttori di sostenibilità (CSO), gli altri dirigenti e i membri del consiglio con cui abbiamo parlato, ci hanno generosamente concesso delle interviste; e in tutto ne abbiamo condotte più di quaranta. Le discussioni sono state di vasta portata e abbiamo chiesto miriadi di domande, ma ci siamo concentrati soprattutto su queste due:

- Che cosa è stato fatto per creare e mantenere le condizioni per una leadership sostenibile all’interno dell’organizzazione?
- Come pensa che si evolverà la leadership di sostenibilità aziendale nel 2030?

Le loro risposte ci hanno aiutato a capire e ad articolare il modo in cui si diventa leader di sostenibilità e le caratteristiche necessarie per rimanerlo nel tempo.

Le aziende di cui parliamo in questo libro sono per lo più multinazionali storiche, in quanto le grandi aziende affermate tendono ad essere quelle conosciute da più partecipanti al “Leaders Survey” in tutto il mondo. Sappiamo, tuttavia, che alcuni degli esempi più interessanti di aziende che fanno “All In” sono start-up imprenditoriali, piccole imprese con il chiaro obiettivo della sostenibilità e imprese familiari di diverse generazioni con un forte senso etico. Uno degli sviluppi significativi che osserviamo è il modo in cui le grandi aziende stanno cercando di imparare dalle realtà aziendali più piccole, e viceversa.

### Pressione

Tensione utile

### Prospettiva

Visione periferica

### Persone

Il potere dei singoli

## LE TRE P

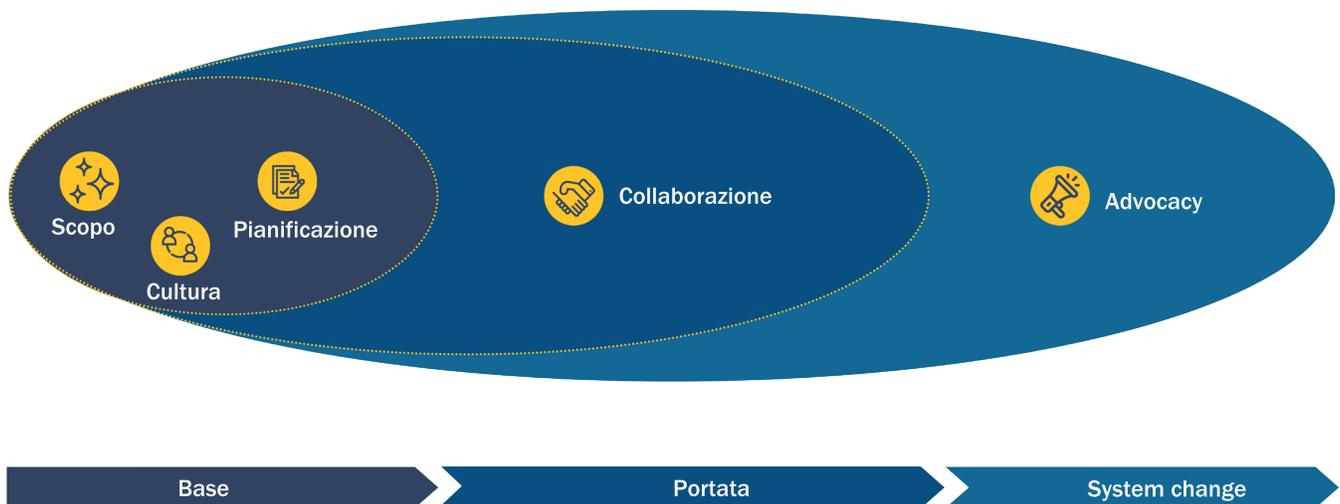
Pur non avendo in alcun modo seguito lo stesso percorso, gli intervistati hanno rivelato tutti diverse costanti che, combinate in modo diverso, hanno spinto le loro organizzazioni attraverso quella che chiamiamo **“Soglia di leadership sostenibile”**. Per semplicità, etichettiamo questi catalizzatori come **le tre P: pressione, prospettiva e persone**.

- **Pressione:** si riferisce alle condizioni esterne che spingono le aziende ad abbracciare la sostenibilità, come ad esempio le mutevoli aspettative della società, espresse da nuove politiche e normative, campagne attiviste e/o nuove domande dei consumatori.
- **Prospettiva:** comprende diverse cose tra cui la capacità di pianificare a lungo termine, che è collegata alla natura della proprietà aziendale; gli investimenti di capitale e il grado di pressione finanziaria a breve termine affrontato; le origini e il retaggio, in cui la longevità dell'organizzazione può sviluppare una visione del mondo che si presta alla sostenibilità, e; la capacità di vedere l'evoluzione del mondo e non il suo passato. Inoltre, la capacità di essere guidati da prove, non da ideologie, e di investire nella migliore scienza disponibile, sono stati costantemente citati dagli intervistati come elementi fondamentali per una forte leadership.

- **Persone:** sebbene al plurale, le “persone” spesso dipendono da uno o pochi leader fondamentali che hanno avuto un impatto significativo durante le transizioni dell'azienda verso uno stato di leadership sostenibile. In genere, questo tipo di impatto riguarda la visione o l'epifania del Fondatore e/o CEO; si pensi a Ray Anderson, Interface, dopo aver letto “The Ecology of Commerce” negli anni '90, o Lee Scott, Walmart, dopo l'uragano Katrina nel 2005, ma può anche essere un potente direttore di sostenibilità (CSO) che lavora con il giusto gruppo dirigente come Hannah Jones, Nike, o Mike Barry, Marks e Spencer. Tuttavia riteniamo che in alcune situazioni possono essere svolti dei ruoli catalitici da provocatori esterni

Descriviamo le 3P in modo più dettagliato nel Capitolo 2, insieme ai casi studio.

## IL MODELLO “ALL IN”



## I CINQUE ATTRIBUTI

Le aziende classificate nelle posizioni più alte hanno in comune molto di più delle 3P che le hanno spinte oltre la Soglia della Leadership di Sostenibilità. Una serie di **attributi** di leadership – **scopo, pianificazione, cultura, collaborazione e advocacy** – sostengono le best practice nelle aziende leader e rappresentano le qualità essenziali per la leadership di sostenibilità aziendale fino al 2030.

**SCOPO:** *il perché facciamo ciò che facciamo; l'idea organizzativa del perché l'azienda esiste.*

**PIANIFICAZIONE:** *cosa facciamo e cosa aspiriamo a fare come organizzazione.*

**CULTURA:** *come facciamo le cose all'interno dell'organizzazione.*

**COLLABORAZIONE:** *con chi, tra aziende e settori, lavoriamo per essere più efficaci.*

**ADVOCACY:** *dove utilizziamo l'autorità dell'azienda per incoraggiare altri ad agire per promuovere lo sviluppo sostenibile.*

Questi attributi non sono emersi in un unico momento nel corso degli ultimi due decenni. Si sono prima materializzati individualmente, nelle aziende che li hanno

scoperti e sperimentati *à la carte*. Solo successivamente la nostra analisi dei modelli di leadership negli ultimi due decenni, e la nostra definizione delle tre epoche distinte di sostenibilità aziendale, ha rivelato l'intero set di attributi.

Sebbene senza garanzia, crediamo che questi attributi, coinvolti collettivamente, non selettivamente come in passato, offrano alle aziende le migliori possibilità di sopravvivere e prosperare nel lungo termine attraverso la coltivazione di una mentalità di sostenibilità critica sia per il futuro successo commerciale che per un'economia più inclusiva e sostenibile, che crediamo essenziale per il futuro collettivo della società. Scopo, pianificazione, cultura, collaborazione e advocacy sono spiegati in dettaglio e illustrati da esempi tratti dal Leaders Survey nei capitoli 3–7. Forniamo anche un elenco delle best practice nel capitolo 10 che illustra cosa fanno i leader di oggi, in modo che altri possano seguire il loro esempio e la loro esperienza come base per migliorare le proprie prestazioni.

## CHE COSA CI ASPETTA NEL FUTURO?



## **ROULI INDIVIDUALI DI LEADERSHIP**

La maggior parte di “All In” esplora la leadership istituzionale sullo sviluppo sostenibile, concentrandosi sul ruolo del settore privato. Tuttavia, tutte le aziende sono comunità di persone il cui successo è determinato non solo da un luogo di lavoro condiviso o da una causa comune, ma anche da competenze e stili. Per questo abbiamo anche chiesto ai leader intervistati quali caratteristiche individuali sono state e saranno le più fondamentali per una leadership sostenibile entro il 2030. Riassumiamo le risposte e le nostre riflessioni nel capitolo 11.

## **ORIZZONTE PER UNA LEADERSHIP 2030**

Siamo certi che le tre ere e i cinque attributi identificati non sono la storia completa. Il mantenimento e il miglioramento di una leadership aziendale sostenibile richiederà sicuramente la scoperta e la padronanza di più attributi, e già prevediamo che tra oggi e il 2030 sorgerà almeno un'altra era di leadership. Nel Capitolo 12, cerchiamo di capire come si modificheranno gli attuali attributi di leadership nei prossimi anni e speculiamo su come saranno testati i modelli aziendali positivi e circolari che prevediamo nell'era rigenerativa e su come diventeranno più robusti; molto probabilmente per necessità.

Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite durano fino al 2030. L'accordo di Parigi richiede che entro tale data debbano essere fatti enormi progressi sul clima se vogliamo evitare il catastrofico riscaldamento globale. 8,5 miliardi di persone che vivranno sulla terra nel 2030 avranno consapevolmente o inconsciamente bisogno di una leadership aziendale in grado di aiutare i governi e la società civile a creare quell'economia equa e sostenibile necessaria per garantire pari opportunità agli individui e alle istituzioni in tutto il mondo e l'equità intergenerazionale.

Il passaggio previsto nel prossimo decennio dall'era dello scopo aziendale all'era rigenerativa aiuterà le aziende a fornire la leadership richiesta. Tuttavia, negli anni a venire le rivoluzioni e le forze di cambiamento discusse in precedenza si intensificheranno e si evolveranno. Arriveranno ulteriori pressioni sugli operatori storici da innovatori dirompenti, ribelli e da nuovi operatori

del mercato, in particolare provenienti da economie in rapida crescita come la Cina. Per queste, e altre ragioni, nel passare da un'epoca all'altra ci aspettiamo che gli attributi di leadership richiesti per il successo si evolvano e si estendano, e prevediamo che ci sarà una maggiore enfasi su collaborazione e advocacy.

La portata e la natura sistemica delle sfide di sostenibilità sollevate dalle forze globali di cambiamento rendono gli approcci individuali al problem solving di fatto obsoleti. Per affrontare tali sfide, dobbiamo passare dalla “tirannia del ‘o’” al “genio del ‘e’”, attingendo a quello che il miglior business è in grado di offrire in termini di cooperazione, concorrenza e collaborazione.

Tale collaborazione funzionerà al meglio quando le aziende opereranno non separatamente dalla società e dalla natura, ma come parte integrante di esse. Il business nel 2030 prospererà quando sarà affidabile; se emergerà un ambiente favorevole per il successo aziendale sostenibile, sarà in parte basato sull'advocacy per politiche che favoriscono la sostenibilità come il “carbon pricing” e l'estensione della responsabilità del produttore. Tale advocacy sarà più efficace se intrapresa collettivamente, da gruppi di imprese nello stesso settore od operanti in settori diversi e da imprese in partnership con la società civile e con gli stessi operatori politici.

Senza cercare nominare dei vincitori, nel nostro capitolo del 2030 speculiamo sui tipi di attività che potrebbero avere un posto di rilievo nel “Leaders Survey” entro la fine del prossimo decennio e da dove potrebbero venire. Siamo consapevoli che alcuni dei nostri futuri leader potrebbero non esistere ancora e che le nuove attività imprenditoriali che non possiamo immaginare finiranno per gestire alcune delle aziende globali più affermate nelle classifiche di oggi.

## IL FUTURO DELLA LEADERSHIP AZIENDALE

Crediamo che l'atto stesso di pensare al futuro aiuti la sua modellazione, ma anche che non è possibile pensare da soli ad un nuovo modo di agire. Le persone e le istituzioni devono, invece, modellare i comportamenti corretti; nel contesto di questo libro, per comportamenti corretti si intendono i modi per garantire il successo commerciale e lo sviluppo sostenibile. In questo modo, comportamenti e azioni sono alla base di nuovi modi di pensare.

L'azione richiesta alle aziende in questo momento è quella di, entro il 2030 e oltre, fare "All in" in una leadership sostenibile, impegnate in modo incondizionato nello sviluppo di percorsi che rendano l'economia, l'ambiente e la società più sostenibili di quanto non siano oggi; impegnate completamente a superare i rischi sistemici che caratterizzano il mondo VUCA e che minacciano le imprese tanto quanto qualsiasi altro attore.

Questa azione sarà fondata sullo scopo aziendale e dovrà essere rigenerativa. Le imprese non possono farcela da sole, ma il business con le sue capacità competitive e collaborative pienamente implementate, supportato da modelli aziendali progettati per essere redditizi e per risolvere problemi della società, ha un'opportunità speciale per rispondere alle esigenze di leadership richiestegli e mostrare di cosa è capace quando il suo scopo si allinea con le esigenze della società.



**Chris Coulter** è CEO di GlobeScan, società di esperienza e consulenza strategica focalizzata sull'aiutare le organizzazioni leader a costruire la fiducia con i loro stakeholder.



**Mark Lee** è direttore esecutivo del gruppo di esperti e di consulenza SustainAbility, una società del gruppo ERM e partner ERM



**David Grayson** è professore emerito di Corporate Responsibility (responsabilità aziendale) presso la Cranfield School of Management (Regno Unito) e presidente dell'Institute of Business Ethics

*Questo sommario di "All In: il futuro della leadership aziendale" proviene dall'introduzione dal libro stesso. Viene riprodotto per gentile concessione degli editori Greenleaf Publishing, parte di Routledge: [www.Routledge.com](http://www.Routledge.com)*

*Per ulteriori informazioni su "All In", aggiornamenti e dettagli su dove parlano gli autori e sull'"All In Executive Workshop", visitare: [www.AllInBook.net](http://www.AllInBook.net)*

## ENDNOTES

1 Adattato dal "World Business Council for Sustainable Development"

2 La prima rivoluzione industriale ha utilizzato l'energia dell'acqua e del vapore per meccanizzare la produzione. La seconda ha utilizzato l'energia elettrica per creare una produzione di massa. La terza ha utilizzato l'elettronica e la tecnologia dell'informazione per automatizzare la produzione.

Ora una quarta rivoluzione industriale sta nascendo dalla terza, la rivoluzione digitale, in nascita dalla metà del secolo scorso, caratterizzata da una fusione di tecnologie che sta sfocando i confini tra le sfere fisiche, digitali e biologiche. Ci sono tre ragioni per cui le trasformazioni odierne rappresentano non solo un prolungamento della Terza Rivoluzione Industriale, ma piuttosto l'arrivo di una Quarta e distinta: impatto su velocità, portata e sistemi. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond: Klaus Schwab, World Economic Forum, 16 gennaio 2016

3 HBR, "Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed" by Gardiner Morse, July 21, 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>

4 [http://unfccc.int/paris\\_agreement/items/9485.php](http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php) accesso 10 feb 2018

5 Roberto Mangaberia Unger citato in Williams L., Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business (2015)

6 Intervista degli autori, 3 ott. 2017

7 UN Global Compact 2015 [www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf) Ci piace anche una versione estesa della definizione contenuta nel The Sustainability Yearbook 2008 (PWC-SAM), vale a dire "un impegno commerciale per lo sviluppo sostenibile e un approccio che crea azionisti a lungo termine e valore sociale abbracciando le opportunità e gestendo i rischi associati a sviluppi economici, ambientali e sociali".

8 Intervista degli autori, 3 ott. 2017

9 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou e George Serafeim hanno confrontato un campione combinato di 180 aziende, 90 delle quali classificano come società ad alta sostenibilità e 90 come società a bassa sostenibilità, al fine di esaminare le caratteristiche di governance, cultura e performance. I risultati su un periodo di 18 anni mostrano che le imprese ad alta sostenibilità hanno avuto un sovra-rendimento notevolmente quelle a bassa sostenibilità in termini sia di borsa che di misure contabili. Tuttavia, i risultati suggeriscono che questo sovra-rendimento si verifica solo a lungo termine.

Vedere anche "The Business Case for Purpose", Harvard Business Review Analytics e l'istituto Beacon di EY che dichiara "un nuovo vantaggio: quelle aziende in grado di sfruttare il potere dello scopo per guidare le performance e la redditività godono di un netto vantaggio competitivo".

10 Generation Investment Management, Sustainability Trends 2017 <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends-2019/>

11 Per una buona introduzione all'economia circolare e modelli e competenze per questo, consultare Rutqvist J and Lacy P., Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage (2015)

