



*Una **nuova visione** ed una **nuova prassi** di
Corporate Social Responsibility*

**La responsabilità sociale
della banca
nello sviluppo dei territori**



Il messaggio fondamentale

Lo sviluppo dei territori: i termini della sfida

E' banale affermare che lo sviluppo economico e sociale dei territori è una sfida rilevante, anzi epocale per il nostro sistema paese.

Meno banale è comprendere le dimensioni di questa sfida. E definire il ruolo, quindi la responsabilità, di ogni singola banca e del sistema bancario nel suo complesso, di fronte ad essa.

Noi crediamo che le strategie, che le banche devono adottare nei confronti dei territori, possono e devono essere radicalmente diverse da quelle che oggi vengono adottate.

Infatti, oggi una banca si propone di fornire risorse e servizi finanziari, i più avanzati e personalizzati, per lo sviluppo delle imprese meritevoli. In sostanza, segue una **politica dei fattori** e, poi, svolge il **ruolo di giudice** nel decidere chi è meritevole di poter disporre dei fattori che essa rende disponibili.

In questo modo la banca serve, contemporaneamente, gli interessi degli azionisti, rende disponibili fattori rilevanti di sviluppo e svolge un ruolo sociale perché finalizza nel modo più efficiente la risorsa risparmio.

Perché sosteniamo che tutto questo non basta? Che altro ruolo economico e sociale è possibile per una banca e per il sistema bancario nel suo insieme?

Per rispondere a questa domanda partiamo da una analisi "strategica" dei territori.

La variabile chiave: la posizione competitiva

Gli attori fondamentali dello sviluppo dei nostri territori sono le imprese. Sono esse che producono le risorse necessarie e sufficienti per la prosperità dei territori. Declinando: producono occupazione e valorizzazione del risparmio.

In un periodo di veloce cambiamento in tutte le dimensioni del vivere umano, il problema economico e sociale fondamentale è capire non solo quale sia oggi, ma anche quale sarà la capacità delle imprese di produrre risorse (valore, come si dice. E non solo economico, ma anche sociale) nel futuro.

Quale è la variabile di controllo per conoscere la capacità di produrre valore attuale e potenziale (nel senso di futura) delle imprese? E' la **loro posizione competitiva**. La loro posizione competitiva attuale che determina la loro capacità di produrre valore attuale e la loro posizione competitiva futura che determina la loro capacità futura di produrre valore.

Ragioniamo, allora, sulla posizione competitiva.



Una posizione competitiva mediamente sconfortante

Innanzitutto osserviamo che l'attenzione si deve concentrare non sulle imprese eccellenti, ma **sulla media delle imprese**. Detto diversamente, sull'impresa tipo dei nostri territori, la più diffusa. E' questo tipo di impresa che produce occupazione, gettito fiscale, occasioni di investimento del risparmio e quant'altro possa essere racchiuso nell'espressione "valore". E' questo tipo di impresa che costituisce la maggioranza dei clienti delle banche.

Se ci concentriamo su questo tipo di impresa, diventa facile concludere che la sua posizione competitiva è **fortemente traballante oggi** e sarà **drammatica domani**.

Infatti, nei nostri territori, mediamente, vi sono piccole e medie imprese manifatturiere che operano in settori a medio-bassa tecnologia e producono prodotti di media e bassa qualità.

In questi settori la variabile competitiva fondamentale è il prezzo e, rispetto a questa variabile, la posizione competitiva di queste imprese è molto debole.

Una posizione competitiva debole di oggi in una competizione di prezzo è destinata solo a peggiorare.

Proponiamo un caso esemplare. Il prof. Sartori in un suo pezzo di qualche mese fa sul Corriere della Sera riferiva di una lettera di un sindacalista di Livorno a Repubblica dove costui rivelava che al porto di Livorno vengono sdoganate scarpe a circa 2 euro, mentre le imprese locali devono sostenere, per produrre scarpe della stessa qualità, un costo di circa 18-20 Euro.

Questo tipo di imprese non solo ha una posizione competitiva attuale debolissima, ma questa debolezza è tale da precludergli ogni futuro.

Imprenditorialità e non competitività

Se la posizione competitiva presente è debole e nel futuro diventa drammatica, sempre mediamente parlando e tralasciando le eccezioni, allora la strategia della competitività è solo retorica.

Immaginiamo che il sistema paese diventi il più competitivo del mondo (infrastrutture efficientissime, sistema fiscale con bassa "voracità", sistema giudiziario efficientissimo e giustissimo) e che questo tipo di impresa aumenti del 100% la sua produttività, accade che neanche l'aver raggiunto questi traguardi migliora qualitativamente la sua posizione competitiva attuale e le sue prospettive di sopravvivenza future.

Non sta in piedi neanche la strategia dell'innovazione tecnologica. Essa è certamente rilevante per le medie imprese eccellenti, anzi per esse è vitale. Ma per la "medietà" delle PMI dei nostri territori è solo un mito che distoglie dal gettare lo sguardo da un'altra parte.



Quale parte?

Noi crediamo che la sfida a cui si trovano di fronte i nostri territori e un parte statisticamente rilevante delle imprese che li popolano non sia competitiva (non possono diventare meglio dei nuovi concorrenti), ma sia **imprenditoriale**. Con questo aggettivo intendiamo l'insieme di strategie che andiamo a descrivere. In dettaglio: una grande parte delle imprese dei nostri territori si deve impegnare non nell'innovazione tecnologica, ma **nell'innovazione profonda**. Devono, cioè, riprogettare radicalmente il loro sistema d'offerta in modo da "sfuggire" alla morsa competitiva. Il faro di questo riprogettare è costituito dal cambiamento delle esigenze e del significato del consumo. Un cambiamento che ha caratteristiche epocali, tanto da portare, da un lato, ad un cambiamento radicale del concetto di qualità della vita. Un cambiamento metà desiderato e metà imposto dal fatto che la natura non può garantire neanche alla parte della popolazione mondiale che oggi ne gode del tipo di qualità della vita fino ad oggi considerato l'unico pensabile.

E, dall'altro lato, alla perdita di significato esistenziale del consumo che è sempre meno considerato occasione di autorealizzazione.

Terra terra: non si può più sostenere che per aumentare la propria qualità della vita ed autorealizzarsi occorre avere l'obiettivo di procurarsi decine e decine di paia di scarpe. Non si può più per ragioni fisiche: le risorse del pianeta non permettono che questo obiettivo sia raggiungibile. Non si può più per ragioni umane "complessive": stiamo scoprendo che la nostra dignità e felicità non stanno in un paio di scarpe. Per alcune imprese ed alcuni territori saranno certamente possibili **strategie di filiera**. Cioè strategie che tendono ad aggregare imprese simili o, meglio, complementari. Ma tutto questo non basta.

L'innovazione profonda o le strategie di filiera non saranno possibili per tutte le imprese esistenti. Non sarà possibile sia per ragioni oggettive: produzioni come quella dell'impresa presa ad esempio ha un gap di costo irrecuperabile. Ma anche che per ragioni "umane": la non volontà dell'imprenditore di trasformare radicalmente l'impresa, la difficoltà di una successione generazionale e via dicendo. Allora i territori dovranno gestire socialmente la chiusura "intelligente" di queste imprese, senza la distruzione di risorse ed esperienze che i fallimenti giudiziali comportano.

Sia per compensare le imprese che hanno concluso il loro ciclo vitale, sia per colmare i gap occupazionali, sia per migliorare la ricchezza complessiva socialmente disponibile, occorre che nascano **imprese radicalmente nuove**. Alcune potranno anche operare nei territori di frontiera delle tecnologie. Ma il contributo alla produzione di valore complessivo (ad esempio all'occupazione) di questo tipo di imprese sarà inevitabilmente limitato. Certo non in grado di sostituire l'occupazione nelle imprese che hanno concluso il loro ciclo vitale e che non possono riavviarne un secondo.

Dovranno nascere nuove imprese che, probabilmente, non saranno in maggioranza manifatturiere. Ma saranno imprese di servizi e di conoscenza che si nutriranno delle ricchezze materiali ed immateriali dei territori.

La banca ed i territori

Se i nostri territori sono di fronte ad una sfida che è imprenditoriale e non di competitività, quale può essere **il ruolo di una banca e di una banca italiana nel vincere questa sfida?**

Crediamo che l'aggiungere l'aggettivo "italiano" non sia superfluo. E sia completamente diverso dal difendere l'italianità del sistema bancario italiano. Non si difende nessuna italianità: si afferma, invece, che italianità significa (ha sempre significato e deve sempre significare: è questa la nostra vocazione) una superiore capacità innovativa.

Il contributo della banca può essere in due direzioni. Che producono nuovo valore, contemporaneamente economico e sociale.

Prendere atto nello specifico

Innanzitutto, la banca può dare un contributo rilevante alla "valutazione" dello "**stato competitivo**" delle imprese nei singoli territori. In particolare: fornire ai territori una conoscenza quanto più precisa possibile delle posizioni competitive delle imprese e delle loro evoluzioni.

E' chiaro che questo servizio ha un profondo valore sociale perché permette ai diversi territori di acquisire consapevolezza della loro situazione economica e della sua prevedibile evoluzione. Ma ha anche un valore economico per la banca perché le permette di avere una visione complessiva dello "stato competitivo", attuale e prospettico, del suo sistema di clienti.

La figura sintetizza questo contributo di conoscenza che, ripetiamo, ha una valenza sia sociale che economica.

La "conoscenza" necessaria	sul ... presente	sul ... futuro
della ... singola impresa	 Posizione competitiva attuale	 Posizione competitiva futura
del ... sistema delle imprese clienti		

Di fronte a queste esigenze di conoscenza, la prima osservazione da fare è che, con gli strumenti oggi disponibili, esse non possono essere soddisfatte.

Infatti, le banche oggi sanno misurare solo la situazione patrimoniale e le performances economiche finanziarie del passato (solo questo è deducibile da analisi di bilancio, anche sofisticatissime). Da questa conoscenza non è possibile dedurre né la posizione competitiva attuale delle imprese né, tanto meno, le loro evoluzioni future.



Se si visse in un ambiente stabile questa mancanza di conoscenza sarebbe sopportabile perché le prestazioni del passato si ripeterebbero nel futuro. Basterebbe scegliere le imprese che oggi producono valore per essere certi che lo produrranno anche nel futuro.

Poiché il mondo non è stabile, anzi, è tutto il contrario, la conoscenza delle performances passate non solo non è sufficiente, ma può anche essere fuorviante: porta a pensare che il futuro sia solo una ripetizione del passato.

Occorre anche intervenire fornendo nuovi “fattori”

Ma, poi, non basta conoscere. La probabilità che questa presa d'atto porti una banca alla scoperta di sorti magnifiche e progressive del suo sistema di clienti è abbastanza bassa. E' più probabile che la banca scopra che lo stato strategico medio dei suoi clienti è una declinazione dello stato medio del sistema delle PMI. Che la sfida complessiva sia la stessa, pur declinata nella specificità dei diversi territori: occorre cambiare profondamente (reimprenditorializzare) le imprese esistenti e promuovere la nascita di imprese nuove.

Per raggiungere questi obiettivi, non bastano i classici fattori “materiali”. Intendiamo dire che non basta eliminare la burocrazia, facilitare l'accesso al credito, magari organizzare in modo diverso l'accesso al capitale di rischio.

Non basta affidarsi alle risorse del territorio. Non perché non ci siano, ma perché hanno bisogno di essere guardate e sfruttate in modo nuovo. Infatti nel passato i territori sono stati in grado di fornire risorse direttamente visibili ed utilizzabili da parte delle imprese. Ma questo primo livello di dialogo con i territori ha permesso di generare solo il tipo di imprese che oggi le popolano e non sembra in grado di promuovere un diverso e più intenso livello di dialogo.

Non basta fare tutto questo, occorre riuscire a supportare il processo di progettualità imprenditoriale. Occorre un intervento di ordine radicalmente nuovo, di tipo “cognitivo”. E' possibile fare questo attraverso un nuovo **sistema di servizi di imprenditorialità**.

Esso può essere utilizzato direttamente dalle banche per costruire una immagine strategica dei territori in cui opera e del suo sistema di clienti. Essa può essere reso disponibile al territorio per attivare una nuova ed intensa azione imprenditoriale.

In appendice descriviamo il sistema di servizi che abbiamo progettato.

Un nuovo concetto di responsabilità sociale

La visione tradizionale della CSR ha come riferimento la tradizionale impresa manifatturiera. Per questo tipo di impresa essere socialmente responsabile è un vincolo. Un vincolo considerato giusto ed accettato, ma sempre un vincolo.

Il nuovo ruolo che la banca può assumere nello sviluppo dei territori dimostra che, per una impresa non manifatturiera, ma che opera in un business molto più complesso, socialità ed economicità sono obiettivi profondamente sinergici. Anzi, il rapporto si inverte: è la scoperta di un nuovo ruolo sociale che aumenta la capacità di produrre valore economico.