

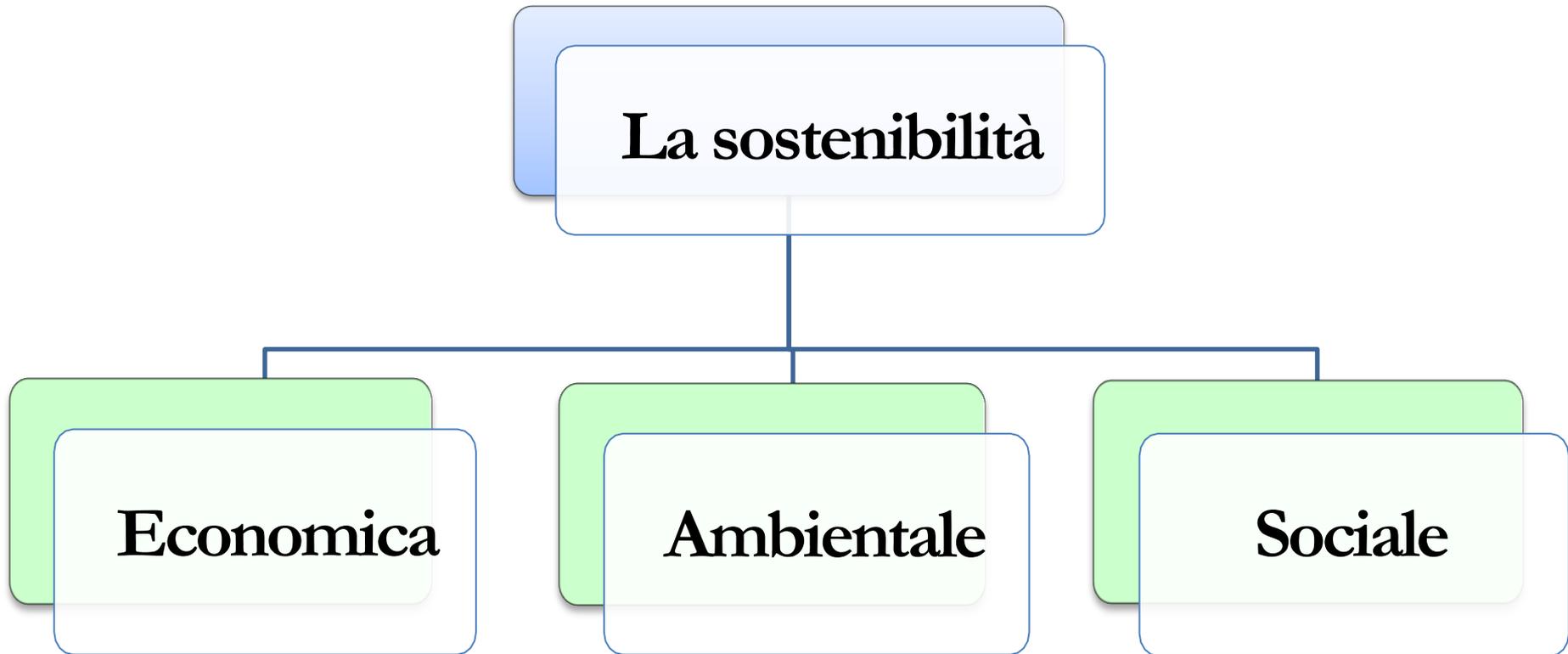
IMPRESA, SOSTENIBILITÀ E COMUNICAZIONE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**(CAP. 2 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e gestione delle imprese
5/ed, McGraw-Hill Education, 2017, Cap. 2, pp. 35-76;**

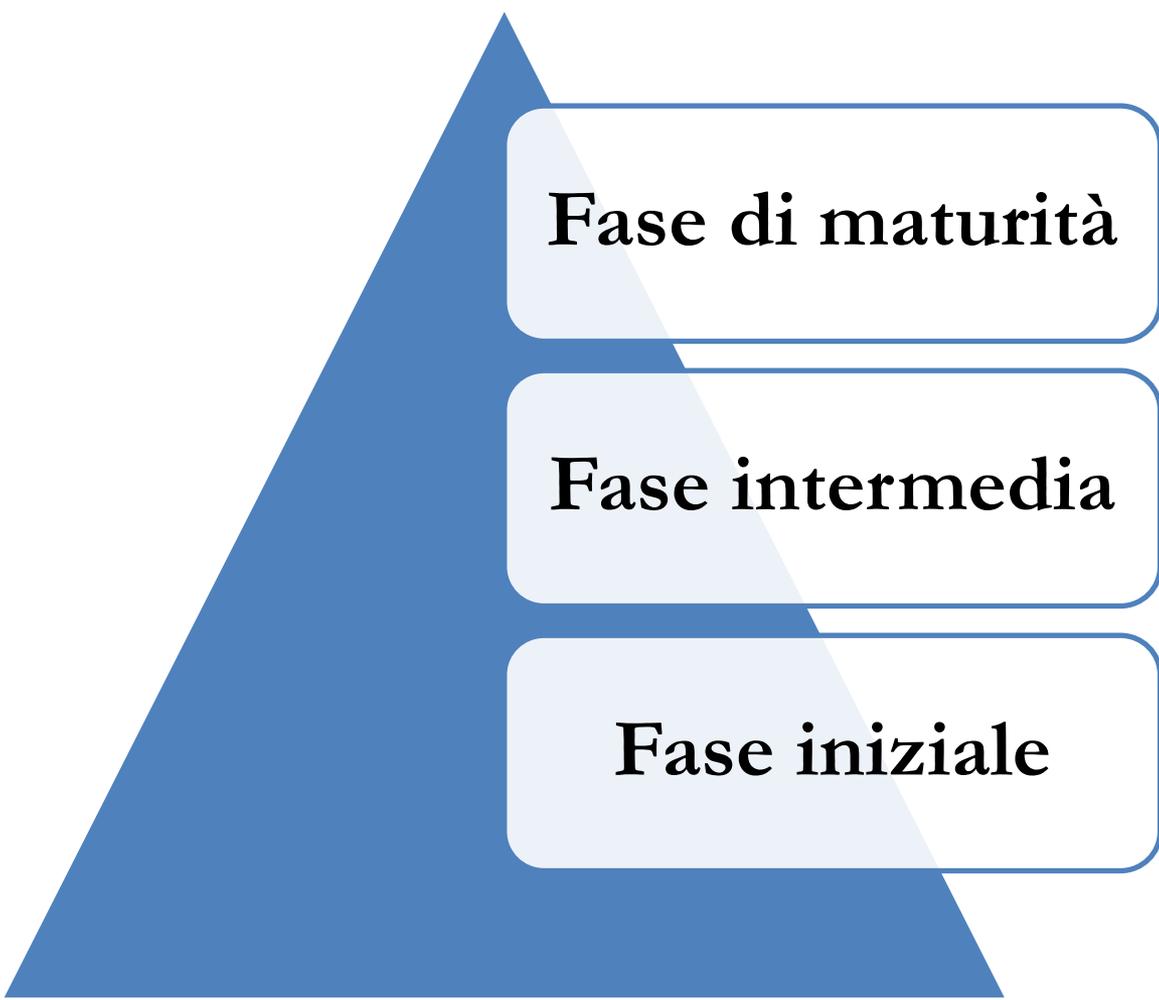
**CAP. 2 - E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 2, pp. 29-70.)**

Unit 2

L'impresa come sistema sostenibile



L'evoluzione dell'orientamento alla sostenibilità



Fase di maturità

Fase intermedia

Fase iniziale

Fase iniziale:

Nelle fasi iniziali, l'impresa non ha una strategia ben definita per la sostenibilità:

- Adesione formale ai **valori** insiti della sostenibilità attraverso la redazione di documenti aziendali (es. codice etico);
- Realizzazione di «buone pratiche» interne per migliorare **l'impatto ambientale**;
- Supporto a **organizzazioni specializzate** (es. no profit);
- Rendicontazione delle attività di **rilievo sociale**.

Fase intermedia:

In questa fase viene tendenzialmente creata **un'unità operativa** formalmente dedicata alla sostenibilità, con **quattro** funzioni principali:

Gestire l'implementazione del programma di sostenibilità

Coordinare la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati

Trasferire ai responsabili le competenze necessarie per l'iniziativa

Favorire l'interazione con gli eventuali interlocutori esterni

Fase di maturità:

Il percorso verso la sostenibilità è **completo** quando:

L'impresa evolve il
suo **Business
Model** verso la
sostenibilità

Vengono applicate
strategie di
**Stakeholder
engagement**

Le determinanti del grado di sostenibilità di un'impresa

Rilevanza del valore sociale e ambientale creato insieme a quello economico

Integrazione dei principi e delle strategie per la sostenibilità nei valori, organizzazione e strategie aziendali

LE DETERMINANTI
IL GRADO DI
SOSTENIBILITÀ
DELL'IMPRESA

Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione degli obiettivi di sostenibilità e nel loro raggiungimento



L'impatto della sostenibilità sul vantaggio competitivo dell'impresa

Brand equity

Sostenibilità come fattore di differenziazione

Risk management

Riduzione dei rischi ambientali

Bottom of the pyramid

L'impresa coltiva lo sviluppo di un mercato futuro

Il Global Compact e il GRI

Dieci principi per quattro aree di riferimento:

- Diritti Umani;
- Lavoro;
- Ambiente;
- Lotta alla corruzione.

Il Global Reporting Initiative (GRI): indicatori costruiti su tre sezioni:

1. Economica
2. Ambientale
3. Sociale

Principali misure di sostenibilità nelle funzioni aziendali

In linea generale, tutte le funzioni organizzative possono essere coinvolte dalle politiche per la sostenibilità:

Operations

Fornitori

Risorse
Umane

Marketing

Corporate
Governance

Innovazione

L'innovazione del modello di business nella prospettiva della sostenibilità

La sostenibilità dell'impresa compie un «salto di qualità» quando è implicita nel modello di business. L'innovazione del modello di business nella prospettiva della sostenibilità concerne **quattro** aspetti:

1. La **proposta di valore** fatta al mercato;
2. Le **modalità** di generazione dei **ricavi**;
3. L'**organizzazione interna**;
4. La **gestione ottimale dei costi**;

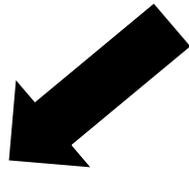
La governance dell'impresa nella prospettiva della sostenibilità

Per una governance orientata alla sostenibilità, è significativa l'esistenza nell'ambito del Consiglio di Amministrazione di un **Comitato interno** con competenza specifiche sui temi della sostenibilità.

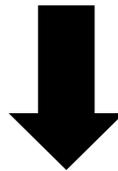
Un ambito cruciale della qualità della governance è il **coinvolgimento** degli stakeholders nelle **scelte strategiche** e nelle **politiche** per migliorare il grado di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa.

Stakeholders' Engagement

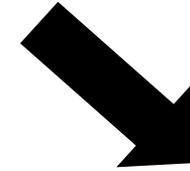
Lo stakeholders' engagement attua il principio di «inclusione» della massima parte dei soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa, su tre direttrici:



Ascolto



Coinvolgimento



Rendicontazione

La matrice di materialità

Lo stakeholders' engagement prevede che la collaborazione tra impresa e stakeholders sia focalizzata su un certo numero di tematiche condivise da tutti i soggetti e identificate attraverso la così detta **matrice di materialità**.

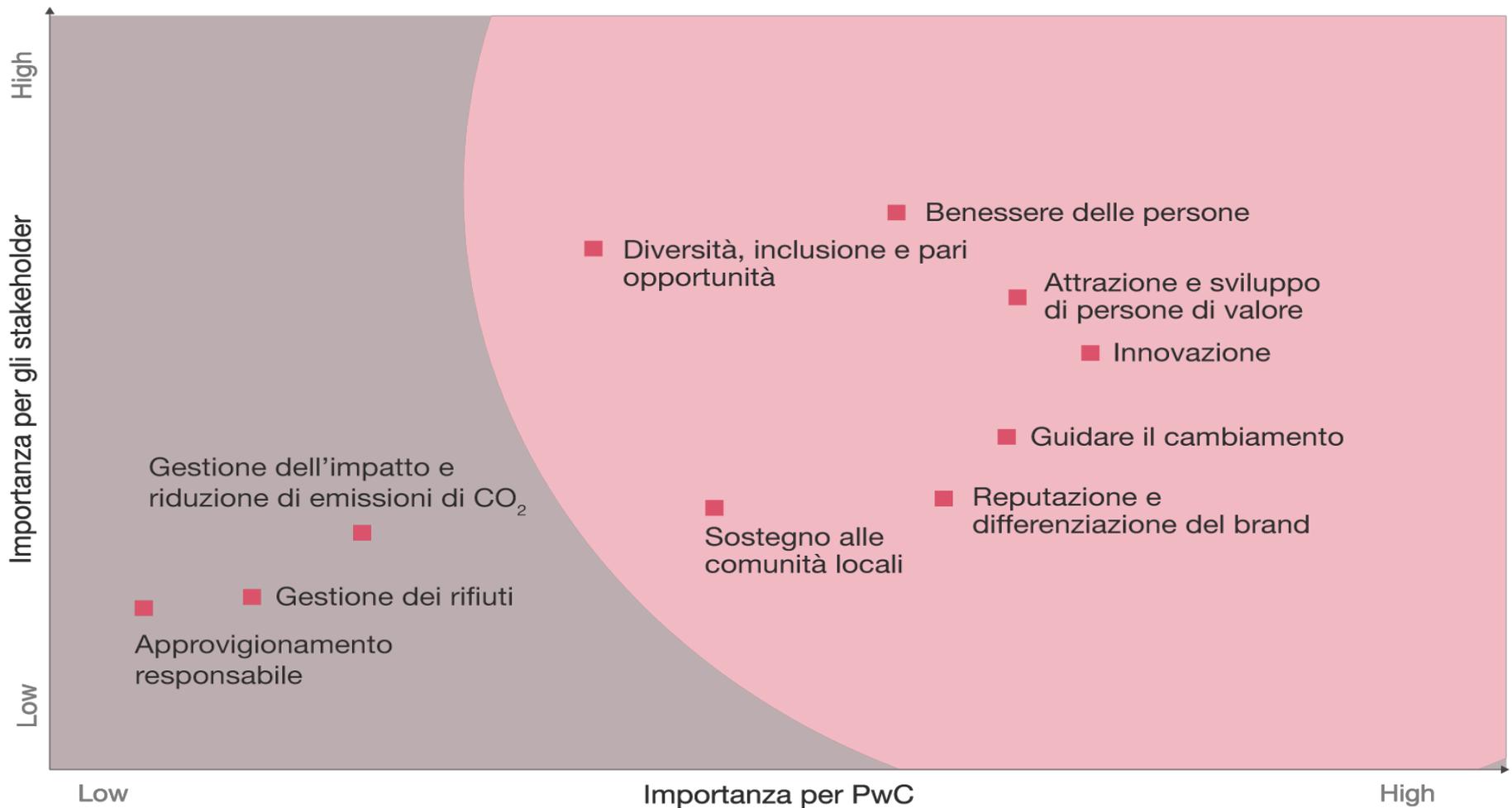


Importanza attribuita dagli stakeholders all'impatto sociale o ambientale percepito



Rilevanza per l'impresa in termini di probabile influenza sul suo sviluppo competitivo

La matrice di materialità (Es. PwC)



Una definizione e i concetti affini

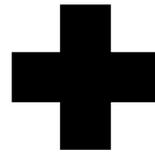
Le forti affinità tra Relazioni Pubbliche e Corporate Social Responsibility emergono anche dalla lettura delle definizioni ufficiali di CSR.

La definizione di CSR più influente è quella fornita dalla Commissione Europea secondo cui, in estrema sintesi, la CSR è:

**«la responsabilità delle imprese per il loro
impatto sulla società»**

Le Benefit Corporation

Interesse
dell'impresa



Interesse degli
stakeholder



Benefit
Corporation

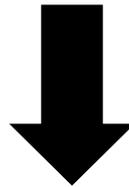
Le Benefit Corporation

Le società benefit sono un particolare tipo di società commerciale che:

«nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse» (Legge 28/12/2015 n. 208, comma 376)

La Sostenibilità

Rapporto
«Our Common
Future» (1987)



È sostenibile lo sviluppo quando soddisfa i
bisogni del presente senza compromettere
la possibilità delle generazioni future di
soddisfare i loro propri bisogni.

Strumenti per la CSR

L'intera gamma di modalità e strumenti di comunicazione può essere utilizzata per il coinvolgimento degli stakeholder:

**Volontariato
d'impresa**

**Bilancio
sociale**

Social Media

RISORSE E COMPETENZE DISTINTIVE DELL' IMPRESA

(CAP. 3-F. Fontana, M. Caroli, Economia e
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill
Education, 2017, Cap. 3, pp. 77-98)

Unit 3

L'impresa come insieme di risorse

La **risorsa** imprenditoriale è l'elemento caratterizzante dell'impresa e del suo processo evolutivo.

Tale concetto di risorsa permette di comprendere come alcune di esse possano essere l'origine del **successo dell'impresa** e del suo **mantenimento nel tempo**.

Per **risorsa** si può intendere tutto ciò che per l'impresa rappresenta un punto di forza o di debolezza (*Wernerfelt, 1984*).

Resource based theory

La **Resource based theory** considera le risorse come le basi principali dell'evoluzione dell'impresa.

Tale approccio permette di spiegare e prevedere le ragioni per cui alcune imprese riescono a raggiungere **posizioni di vantaggio competitivo** ed altre no.

Resource based theory

Quali sono le domande che si pone la Resource based theory?

- Cosa rende un'azienda diversa dalle altre?
- Perché un'azienda riesce ad avere profitti maggiori rispetto ad un'altra?
- Cosa rende un vantaggio competitivo sostenibile?
- Qual è il campo di attività migliore per un'azienda?

Classificazione delle risorse

Risorse

```
graph TD; A[Risorse] --- B[Tangibili]; A --- C[Intangibili];
```

Tangibili

Risorse che hanno un **riscontro quantitativo** nella situazione patrimoniale dell'impresa

Intangibili

Risorse la cui entità **non** può essere tradotta in termini patrimoniali.

Classificazione delle risorse

RISORSE TANGIBILI

Fisiche e finanziarie, dimensione e localizzazione impianti, macchine, materie prime, livello di indebitamento, capacità di autofinanziamento

RISORSE INTANGIBILI

Non completamente rilevate nei documenti di bilancio: marchi, brevetti, licenze, capitale umano, reputazione

COMBINAZIONE DELLE RISORSE NELL'IMPRESA

Schemi organizzativi, peculiarità nell'organizzazione delle risorse

FORMAZIONE DELLE COMPETENZE

Modalità d'uso delle risorse controllate, interazione tra imprenditore e risorse, interazione tra risorse e lavoratori

**POSIZIONE VANTAGGIOSA
DI LUNGO PERIODO**

Le risorse intangibili

Le **risorse intangibili** si manifestano principalmente in due **aree fondamentali** della gestione aziendale:

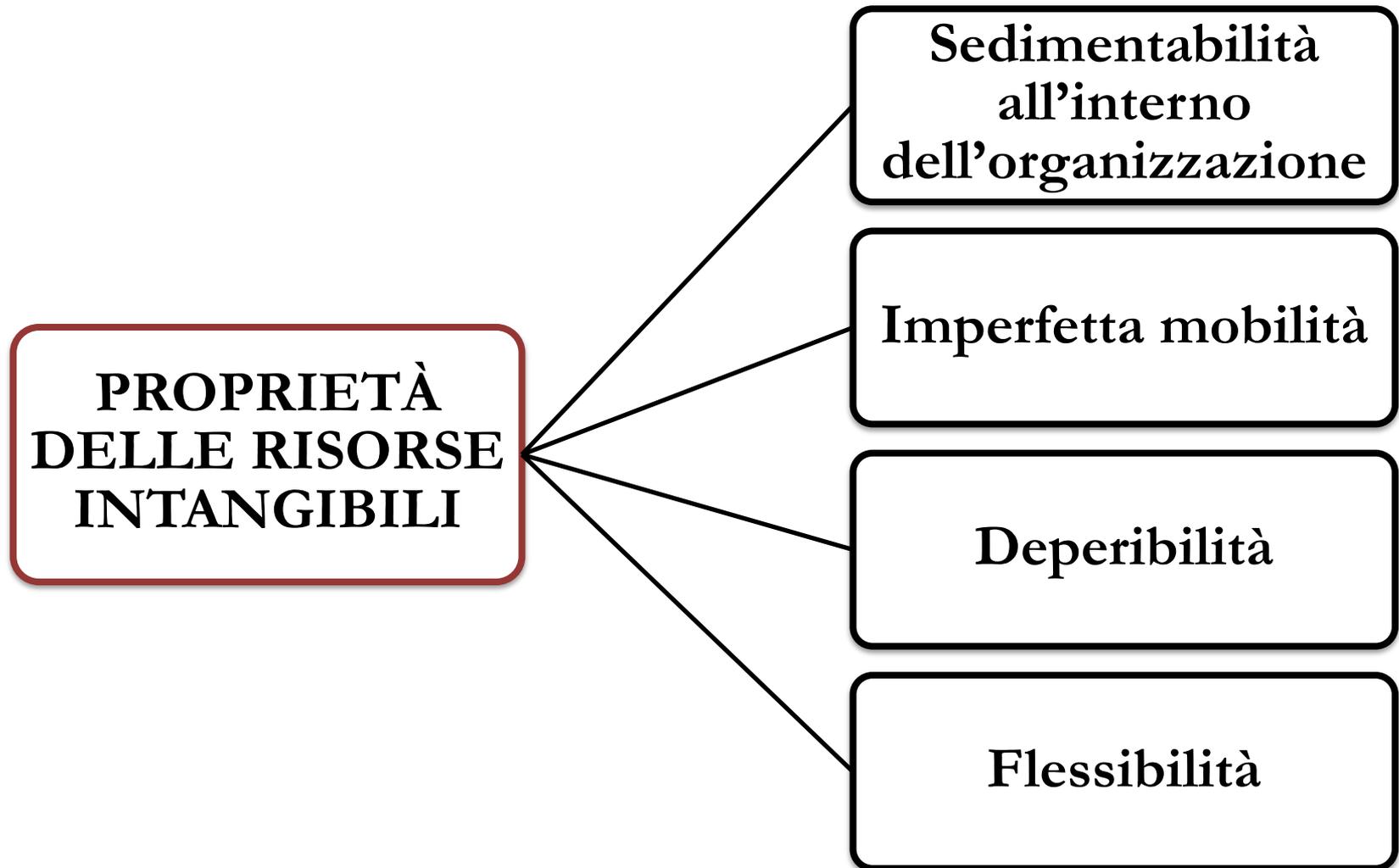
Mercato

Immagine, identità percepita, reputazione dell'azienda e della sua offerta, fedeltà dei clienti, ecc.

Sistema aziendale

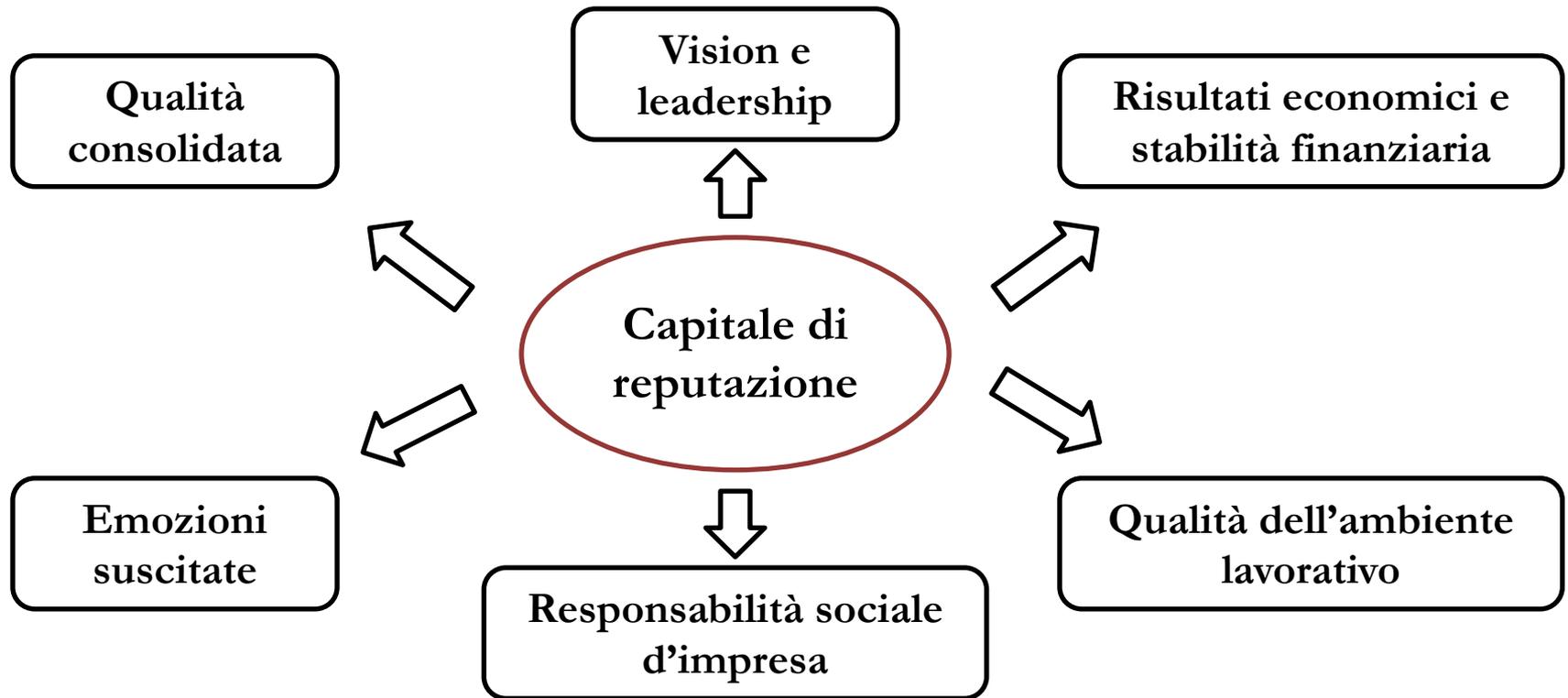
Attitudine all'innovazione, accesso all'informazioni, radicamento dei valori aziendali, grado di coesione interna, professionalità e motivazione delle risorse umane, ecc.

Le risorse intangibili



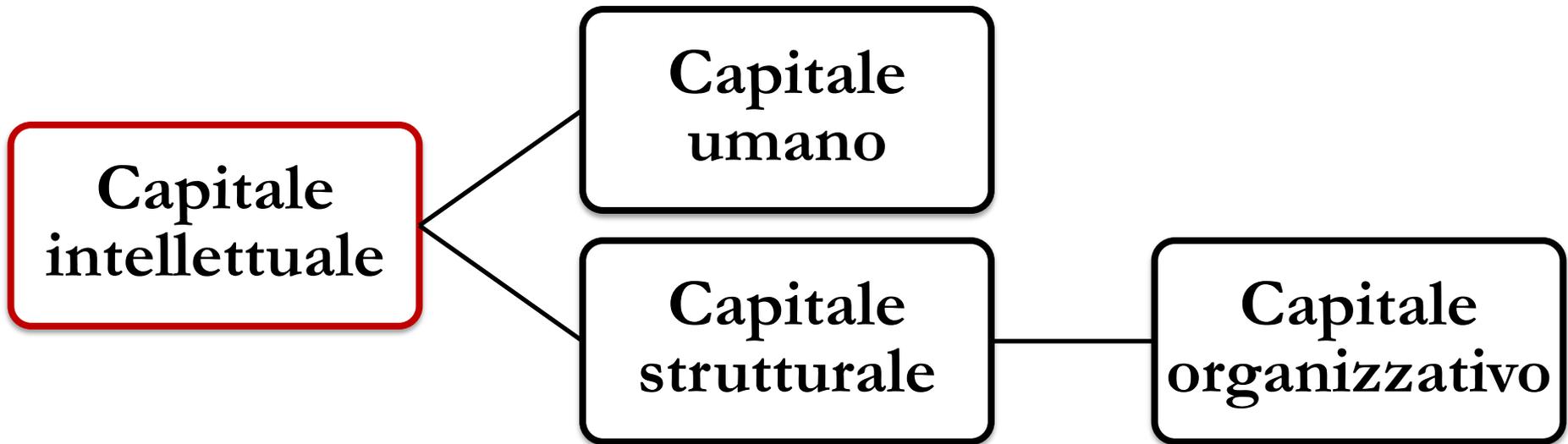
Le risorse intangibili: conoscenza e fiducia.

La fiducia si collega al **capitale reputazionale dell'impresa** che è il frutto dell'interazione di sei fattori:



Il capitale intellettuale

L'insieme delle risorse intangibili che generano un valore dell'impresa maggiore a quello corrispondente al capitale finanziario formano il **capitale intellettuale**.



Il capitale intellettuale

- Il **capitale umano** è l'insieme delle competenze possedute dalle persone, all'interno delle relazioni e dei valori di cui sono portatori.
- Il **capitale strutturale** è composto dai clienti su cui l'impresa può contare e dal *capitale organizzativo*, ovvero dalla capacità innovativa dell'impresa, dalla qualità dei suoi processi operativi e dal sistema etico e valoriale.

Dalle risorse alle competenze distintive

- La **competitività dell'impresa** non è data dalle singole risorse tangibili, intangibili e umane considerate individualmente.
- La capacità di integrare, coordinare e utilizzare al meglio le risorse è detta **capacità organizzativa** e rappresenta una condizione essenziale ai fini dell'acquisizione del vantaggio competitivo.
- L'interazione tra risorse è ottenuta tramite le **routine organizzative**, ovvero tramite sequenze di azioni coordinate da parte di determinati individui.

Proprietà delle risorse e delle competenze

Caratteristiche delle risorse per diventare capacità e competenze distintive:

SCARSITÀ

RILEVANZA STRATEGICA

VALORE

RARITÀ

INIMITABILITÀ

NON SOSTITUIBILITÀ

Le competenze distintive

Per **competenza distintiva** si intendono le attività che un'impresa riesce ad attuare in modo migliore rispetto ai concorrenti.

La competenza distintiva deriva dall'**abilità di integrare** in modo efficace le **condizioni esterne**, le **caratteristiche dell'organizzazione** e i **valori** e le **finalità** in essa incorporati.

Strategic assets

Il concetto di **strategic assets** fa riferimento all'insieme di risorse e competenze, scarse e appropriabili, difficili da acquisire sul mercato e da riprodurre.

Lo strategic asset conferisce un **vantaggio competitivo** all'impresa che lo possiede.

Core competences

Le competenze fondamentali sulle quali l'impresa basa la ricerca della propria posizione di vantaggio sono dette **core competences**. Tali competenze presentano tre caratteristiche:

Sono direttamente coinvolte nel **processo di creazione del valore**

Sono il **principale fattore competitivo** per l'entrata in nuove aree di business

Sono **difficilmente imitabili** dai concorrenti

L'analisi delle competenze lungo la catena del valore

Attività di supporto



Attività primarie

Ogni impresa può organizzare le proprie risorse in modo differente per svolgere le attività primarie e di supporto. Il riconoscimento di competenze distintive è il primo stadio per poter costruire strategie.

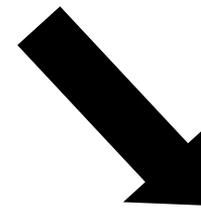
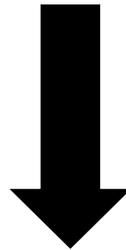
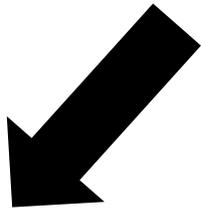
Le competenze dinamiche

La **competenze dinamiche** attengono alla capacità dell'impresa di **innovare la propria offerta e attuare i cambiamenti strategici ed innovativi.**

Esse permettono di mantenere una posizione di **vantaggio competitivo** in mercati in continuo mutamento e poco prevedibili.

Le competenze dinamiche

L'effetto **path dependence** è un fattore che **limita** l'utilizzo di competenze dinamiche, perché vi è un **vincolo temporale** a cui l'impresa è soggetta ogni volta che attua una certa strategia.



Individuazione delle risorse e competenze distintive dell'azienda

Ricerca del mercato in cui quelle risorse e competenze possono essere sfruttate

Formulazione delle strategie per il raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo

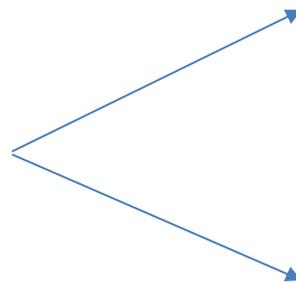
Dalla Resource Based View alla Dynamic Capabilities

La RBW è descritta in ambiti economici ritenuti troppo «prevedibili», quindi si è ritenuto che il vantaggio competitivo non derivi solo dal **POSSEDERE** le risorse aziendali ma dalla loro **CONFIGURAZIONE**.

La Dynamic Capabilities utilizza altre teorie per dare corpo al concetto di **CAPACITÀ DINAMICHE: routine organizzative in cambiamento**.



Comportamenti regolari e prevedibili perché abitudinari (risposte a problematiche ricorrenti e ripetitive)



Consapevoli: regolari e prevedibili per routine di più alto livello (ambito direzionale)

Inconsapevoli: ripetitivi per routine di livello più basso (ambito operativo)