

AMBITO GOVERNANCE DI AZIONE

Quindi come possiamo verificare¹ ognuno dei quattro pilastri interseca quelli che sono i temi SDG rilevanti per Sonepar. Sui i pilastri della **governance** e quella dei **clienti** si rileva che uno dei fondamenti essenziali per la creazione di valore per l'azienda è quella la **digitalizzazione**, dove dichiarano di investire costantemente con un'attenzione particolare rivolta ai temi della **cybersecurity**. Questo tema è trattato **nella compliance program** nel contesto della gestione e mitigazione dei rischi ,dove dichiarano di essere conformi al GDPR e che, siccome hanno i dati crescenti sull'utilizzo delle piattaforme digitali, sono stati chiamati ad introdurre specifici e rigorosi protocolli di cybersecurity., (**dove non troviamo un racconto in cui hanno dovuto affrontare una violazione dei dati**). **Quindi sulla rischiosità del business la Sonepar non può risultare trasparente a 360 gradi, anche perché sono assenti dei framework di riferimento specifico a questo tema. Comunque dalla Compliance Program risulta che la mitigazione dei rischi generati dall' impatto della digitalizzazione sulla proposta di valore , sugli stakeholder è implementato da una politica per la sicurezza dei dati e delle informazioni che si pone come obiettivo di impegnarsi al meglio per garantire la sicurezza e l'accurata elaborazione delle informazioni di cui l'azienda viene a conoscenza con l'applicazione di un modello organizzativo di gestione della privacy che richiama a procedure interne sulla protezione dei dati personali e si ispira in modo sostanziale alle indicazioni previste dallo standard ISO 27001². Infatti lo scopo dello standard è quello di proteggere i dati e le informazioni da una vasta gamma di minacce:(Accesso non autorizzato, distruzione e furto dati, interruzione di servizio, virus informatici). Al fine di assicurare la continuità dell'attività aziendale.**

Si potrebbe quindi sostenere e verificare che la Sonepar sta implementando una serie di pratiche e comportamenti che aiutano tutta l'organizzazione ad usare i dati le tecnologie digitali in modi che sono percepiti come socialmente, economicamente e ambientalmente responsabili, in linea con la definizione di Corporate Digital Responsibility (CDR)³

Sulla dimensione oggettiva della digitalizzazione l'obiettivo della governance di proposta di valore è quello di mantenere alti livelli di performance economico finanziaria proponendo al cliente un'esperienza di acquisto omnicanale ed alti livelli di personalizzazione dell'offerta. **La strategia omnicanale integra il network di vendita con soluzioni digitali avanzate, una gamma di strumenti digitali avanzati seguendo soluzioni sempre più avanzate, efficaci e accessibili, come la nuova piattaforma e-commerce⁴.**

Nei processi di Governance delle operazioni di gestione di creazione di valore e mitigazione dei rischi la Compliance Program è concepito nell'ottica di miglioramento costante e orientato al pieno rispetto di stringenti norme etiche. **Il codice etico⁵** rappresenta lo strumento di gestione che orienta le attività commerciali e le relazioni aziendali sui valori fondamentali del rispetto e dell'integrità.

La Sonepar ha individuato e descritto formalmente nel codice etico i valori aziendali. Rilevare i valori aziendali in un documento formalizzato favorisce la loro "visibilità" all'interno della cultura aziendale e permette di definire l'orientamento verso la responsabilità sociale.⁶

¹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar,2023, p. 49,50

² Ivi , p. 72

³ <https://corporatedigitalresponsibility.net/>

⁴ Bilancio di sostenibilità di Sonepar,2023, P. 95

⁵ Ivi, p. 68

⁶ Invernizzi E, Romenti, S, 2020, p. 45

Oltre al codice etico la Sonepar si avvale di altri strumenti⁷ di Governance e Compliance: Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche Lgs 231/2001, anticorruzione e conflitti di interesse, la possibilità per i dipendenti di segnalare nell'interesse generale, eventuali illeciti di cui sono venuti a conoscenza ("Whistleblowing"), anticoncorrenzialità, politica per la qualità, politica per la sicurezza dei dati e delle informazioni, politica per la parità di genere, la diversità e l'inclusione, politica per la sicurezza nei luoghi di lavoro.

AMBITO DI AZIONE AMBIENTALE

A supportare Queste azioni e' rilevante il passo concreto verso la sostenibilità che l'azienda ha implementato con la **Green Offer**⁸ che risulta essere il primo indicatore di performance ambientale di prodotto nel mercato del materiale elettrico. Il fine del green offer è offrire al cliente un sistema di valutazione della sostenibilità e che faciliti la comparazione tra prodotti, permettendogli di scegliere consapevolmente quelli con la minore impronta di carbonio.

Un altro passo concreto verso la sostenibilità è la **traiettoria di decarbonizzazione**⁹, che consiste nell'identificazione e la misurazione degli impatti ambientali per poi avviare un reale processo di sostenibilità ambientale orientato alla decarbonizzazione e al raggiungimento degli obiettivi definiti con l'accordo di Parigi che mira a limitare l'aumento della temperatura globale a 1,5-2 gradi celsius sopra i livelli preindustriali. La Sonepar vuole essere protagonista concreto del progetto Global Net Zero che punta a ridurre le emissioni di gas serra del gruppo il più vicino possibile allo zero. Il gruppo ha definito gli obiettivi di emissione delle riduzioni di carbonio per il 2030 per gli scope 1,2 e 3. Il 24 dicembre 2022, l'Sbti¹⁰ ha convalidato l'obiettivo di Sonepar per gli ambiti 1e2 ed ha stabilito la coerenza del piano con una traiettoria di 1,5 gradi.

La strategia di decarbonizzazione di Sonepar¹¹ **prevede l'evoluzione del modello di business**, dei processi e le infrastrutture per misurare, controllare e ridurre gli impatti climatici. **Prevede inoltre il coinvolgimento di tutti i dipendenti sui temi della sostenibilità** con vari corsi di formazione per tutti gli stakeholders con la creazione dell'**Energy Transition Academy**¹² che mira ad accelerare il cambiamento culturale sviluppando una generazione di operatori responsabili e impegnati. Oltre all'Academy la Sonepar sviluppa corsi di formazione di divulgazione culturale sui temi ambientali. Inoltre nella strategia si valorizza anche la green offer.

A partire dal 2020 il Gruppo ha definito gli impegni, ed ha pubblicato i risultati sulle emissioni¹³, sulla via della decarbonizzazione e per raggiungere questi obiettivi strategici il gruppo ha definito le seguenti attività:

- **100% Energia sostenibile 15% produzione propria entro il 2023**
- **100% energy management entro il 2023**
- **100% riciclo dei rifiuti entro il 2030**
- **100% illuminazione a led entro il 2025**
- **100% veicoli "low carbon" entro il 2030**
- **Proposta di prodotti a più bassa impronta di carbonio**

Obiettivi da realizzare al fine di raggiungere gli obiettivi degli scope 1 e 2 e successivamente l'ambito3 I grafici sulle emissioni scope 1,2,3 indicano una traiettoria in decrescita fino al 2023. Inoltre

⁷ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 68,69,70,72,73,74,75,76

⁸ Ivi, p.51

⁹ Ivi, p.52

¹⁰ <https://www.reteclima.it/science-based-target-initiative-sbti-aziende-protagoniste-della-decarbonizzazione/>

¹¹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.53

¹² Ivi, p.150

¹³ Ivi, p.116-119

il grafico di fig 8 indica lo scenario con l'obiettivo fino al 2030 convalidato da Science Based Targets (SBTi) un'organizzazione che aiuta le imprese a fissare obiettivi ambiziosi in linea con le ultime scoperte scientifiche sul clima.

Nel corso del 2023 La Sonepar in riferimento ai rating ESG ha ottenuto buone valutazioni della sostenibilità dalle piattaforme ECOVADIS, OPEN-ES e SYNESGY, su un'analisi dettagliata comprese quelle legate all'ambiente, al lavoro, ai diritti umani, all'etica e agli acquisti sostenibili. Le imprese vengono valutate secondo una serie di criteri e indicatori specifici, ottenendo un punteggio che riflette il livello di sostenibilità delle loro pratiche (Ecovadis). La piattaforma Open-es offre la simulazione e la valutazione degli scenari di emissioni di gas serra e inquinanti atmosferici. Il rating Synesgs, basato su framework proprietario cifr, rappresenta un sistema di valutazione che misura la sostenibilità sociale di impresa delle aziende attraverso un set di indicatori.

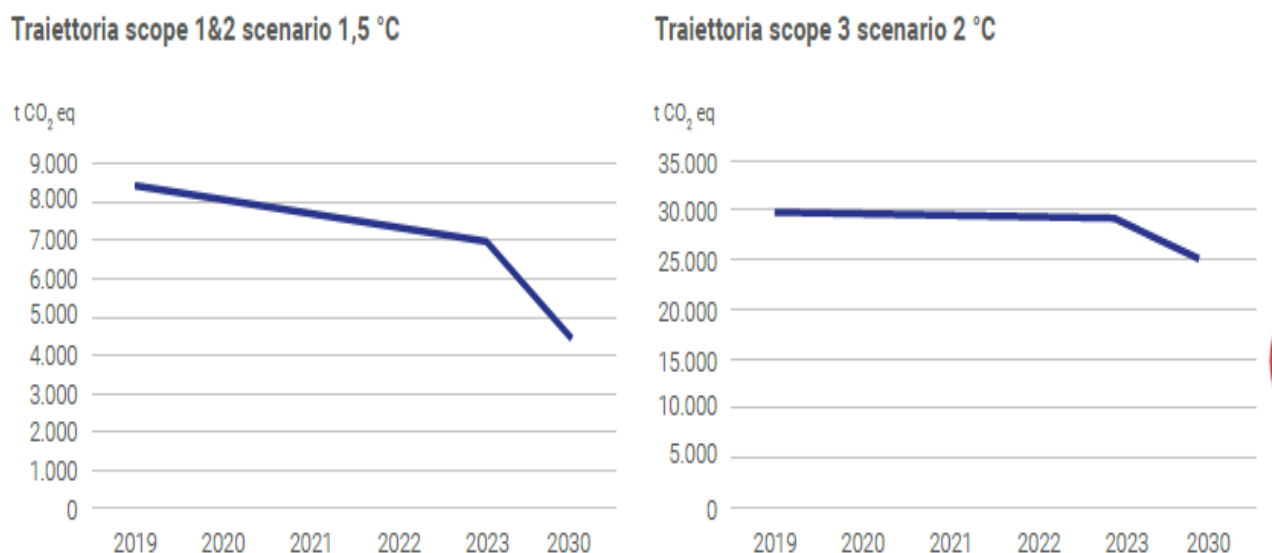


Figura 8: Traiettorie scope Sonepar¹⁴

AMBITO DI AZIONE: CAPITALE SOCIALE ED UMANO

Questo ambito si traduce nella rilevanza che la Sonepar attribuisce alle persone, siano essi dipendenti oppure stakeholder esterni. Questa tematica vuole evidenziare l'impegno dell'azienda nel costruire un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, una gestione delle risorse umane ottimizzata a un'organizzazione flessibile che valorizzi tutti i livelli strutturali. L'impegno sarebbe quello di costruire un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, una gestione ottimizzata e flessibile delle risorse umane che valorizzi tutti i livelli strutturali. Come abbiamo verificato a pagina 8, dall'analisi di materialità la condizione di lavoro dei dipendenti era il tema che ha ottenuto il punteggio maggiore nel sondaggio e doveva essere il tema di primaria importanza da implementare in azione concreta. Dalla statistica sulle dimissioni,¹⁵ presente in appendice del report, risulta invece che queste sono in aumento ogni anno. Ho potuto constatare sul campo che quando hanno acquisito un'azienda marchigiana familiare molto radicata e virtuosa sul territorio con molte risorse umane competenti

¹⁴ lvi, p. 55

¹⁵ lvi, p. 174

hanno subito ridotto il personale invitando e incoraggiando alcuni dipendenti ad una risoluzione consensuale tra le parti (Naspi ecc) invece di ricollocarle secondo le intenzioni dichiarate di gestione flessibile delle risorse umane. Questa incoerenza che ho rilevato nella mia zona sarebbe stata più evidente se oltre alla statistica relativa alle dimissioni avessero pubblicato anche quella dei licenziamenti.

Sul piano delle risorse umane la CSR richiede l'attivazione di una serie di azioni mirate ad agevolare lo sviluppo dei valori sociali ed ambientali¹⁶. Questa finalità riguarda il miglioramento del clima organizzativo e della cultura aziendale e comporta un sostanziale impegno dell'azienda verso l'attuazione di un rapporto con gli stakeholders interni incentrato sui principi della responsabilità sociale. La predisposizione e l'impiego del codice etico¹⁷ può facilitare l'identificazione e il comportamento del personale reputati auspicabili e di quelli che, di contro sono da ritenersi sanzionabili. Con riferimento specifico al miglioramento del rapporto con i dipendenti, possiamo verificare i seguenti accorgimenti¹⁸:

- **Pianificare un percorso strutturato di formazione che consenta la crescita professionale:**

la Sonepar ha sempre dato un'importanza fondamentale alle persone e alla loro competenza. La formazione e il miglioramento continuo costituiscono un solido pilastro della visione aziendale. La Sonepar non si limita a soddisfare i requisiti di formazione obbligatoria, ma mira a dotare tutti i collaboratori tutti gli strumenti e competenze necessarie per lavorare in un 'ambiente aziendale con molteplici corsi di formazione¹⁹ e le numerose piattaforme digitali dedicate²⁰ anche sui temi della sostenibilità.

- **Attenzione dedicata alle problematiche legate alla salute e alla sicurezza del lavoro²¹**
Con un'organizzazione e una struttura organizzativa coerente con il Testo Unico Sicurezza.

- **Facilitare la possibilità di conciliare le esigenze lavorative con quelle della vita familiare.**

Nel 2023 è stato introdotto un piano di welfare aziendale²² con lo scopo di assicurare al personale dipendente la possibilità di fruire di una serie di benefici finalizzati a supporto della vita familiare e personale, nonché al potenziamento della propria copertura previdenziale e sanitaria.

- **Valutazione dei dipendenti. Sistemi premianti, incentivi e benefit.**

La retribuzione prevede sistemi premianti basati sul conseguimento di obiettivi aziendali²³

- **Attivare canali e strumenti di comunicazione che consentono di segnalare spunti di miglioramento o di presentare il proprio punto di vista in merito a problemi aziendali**

Attraverso l'ascolto delle persone la Sonepar sostiene di essere costantemente impegnata a valorizzare le voci dei collaboratori. L'ascolto attivo dei dipendenti, (Employee Experience) favorisce il loro coinvolgimento nel processo di innovazione e crescita dell'azienda.²⁴

- **Impegni per la diversità & inclusione implementati²⁵**

L'azienda vuole garantire a tutte le persone indipendentemente dal sesso, dalla religione e provenienza sia garantito pari accesso a tutte le opportunità e a tutte le risorse che la Sonepar mette a disposizione.

¹⁶ De Nicola M, 2008, p.57

¹⁷ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 69

¹⁸ De Nicola M, 2008, p.57

¹⁹ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.146-151

²⁰ Ivi, p.151

²¹ Ivi, p.152-154

²² Ivi, p.133

²³ Ibidem

²⁴ Ivi, p. 140,141

²⁵ Ivi, p. 134-137

Nella fase di **Selezione del personale** ²⁶, non troviamo in questo report, soluzioni per quelle particolari situazioni di coloro che si trovano in condizioni di svantaggio di disoccupazione di lunga durata, che provengono da minoranze etniche da paesi extracomunitari o da condizioni di basso reddito familiare, piuttosto che iniziative per favorire l'inserimento sociale del personale proveniente da altri paesi, prevedendo, ad esempio, iniziative come corsi di italiano, facilitazioni di accesso all'assistenza sanitaria integrativa, agevolazioni per l'alloggio e così via.²⁷ Comunque non è chiaro se queste categorie siano state incluse nell'approccio alla D&I. (Diversità e Inclusione) Queste situazioni sono rilevanti sull'orientamento dell'azienda verso prassi socialmente responsabili²⁸

L'orientamento verso un comportamento socialmente responsabile richiede una coerente impostazione nella gestione aziendale rispetto alle problematiche di natura esterna. La Sonepar in questo ambito ha **avviato progetti con le scuole**²⁹ principalmente rivolta agli istituti dei settori tecnici e professionali, legati al mondo dell'elettricità, con modalità di coinvolgimento previste dai programmi di alternanza scuola-lavoro. **Sul fronte universitario** l'azienda ha avviato **le attività di tirocinio** con affiancamento concreto alle funzioni HR, marketing, e logistica. Inoltre l'azienda è integrata con il territorio in cui opera e delle comunità a cui fanno riferimento ed a importanti progetti di solidarietà³⁰

Anche la rilevanza che la Sonepar intende attribuire agli **Stakeholders esterni (Clienti)** non riflette l'atteggiamento adottato nei confronti dei piccoli e medi installatori che per decenni sono stati abituati a relazionarsi con una "Governance" di gestione familiare nel contesto territoriale Marche-Abruzzo. Quindi la Compliance program relativa ai clienti (che magari produce valore aggiunto in altre zone del paese), ha creato malumori nei clienti storici cresciuti nell'azienda familiare PMI che è stata poi rilevata da Sonepar si sono trovati all'improvviso (senza una progressiva formazione) in un ambiente con una struttura digitalizzata e automatizzata con un touch point fisico ridotto, non sono riusciti ad adattarsi e si sono allontanati verso nuovi fornitori. Mentre le ditte di installazione più grandi e strutturate hanno avuto più risorse e volontà di assorbire le nuove procedure sono rimaste fedeli e ne hanno tratto beneficio per la creazione di valore, anche supportata dalla tecnologia della nuova piattaforma e-commerce sviluppata in questi anni da Sonepar per rispondere alle esigenze dei clienti più attenti alle tecnologie digitali. Piattaforma creata con l'ambizione di diventare la prima azienda al mondo nella distribuzione di materiale elettrico ad offrire un'esperienza di acquisto completamente digitale e sincronizzata. Dei 1.400 miliardi di euro di fatturato del 2023, ben 340 milioni sono stati generati dall'e-commerce con un incremento del 23% rispetto all'anno precedente³¹. **Il focus sui grandi clienti**³² è il principale target di riferimento. Per quanto riguarda la mia zona, GLI altri target (fig 9), non sono stati approcciati con un'analisi di marketing strategico sul piano dei bisogni dei clienti e l'analisi della concorrenza, per cui il piano di marketing operativo conseguente non è stato efficace. Tutto questo ha portato una perdita delle loro quote di mercato a favore della concorrenza. La conseguenza più evidente è stata la chiusura della filiale di A.P.

La Sonepar punta a fornire un supporto specializzato alle grandi aziende attraverso un team di esperti in grado di offrire assistenza tecnico-commerciale di alto livello e una serie di servizi su misura con la massima personalizzazione comprendendo l'assistenza amministrativa, lo sviluppo di strumenti digitali su misura nonché servizi logistici avanzati. L'attenzione crescente dei grandi clienti

²⁶ De Nicola M, 2008, p.57

²⁷ Ibidem

²⁸ De Nicola M, 2008, p.57

²⁹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.144

³⁰ Ivi, p. 155

³¹ Ivi, p.96

³² Ivi, p. 98

verso i temi della sostenibilità rappresenta per l'azienda un grande stimolo per evolvere sempre più nella direzione sui temi di industria 5.0 che impattano in modo significativo sugli ambiti di risparmio energetico, la sempre maggior rilevanza dell'automazione e delle soluzioni connesse, la richiesta in aumento di soluzioni caratterizzate da prestazioni crescenti di sostenibilità stanno modificando i criteri di scelta e le dinamiche di procurement degli interlocutori. L'evoluzione dei modelli di business di queste aziende, unita alla crescente consapevolezza dell'importanza della sostenibilità lungo tutta la catena di produzione ha spinto la Sonepar a fornire risposte concrete e precise con alcune azioni concrete³³ supportando grandi aziende come Repower in attività di formazione sui temi del relamping e risparmio energetico. ABC Napoli con un progetto di ammodernamento e digitalizzazione delle reti idriche. Enel ed Edison attraverso progetti di relamping e ammodernamento dell'impianto antincendio. Tutte queste attività sono state caratterizzate non solo dalla fornitura di prodotti, ma anche da una significativa componente di consulenza tecnica e impiantistica.

La principale fonte di fatturato proviene dagli installatori del mondo elettrico ed in questo insieme sono compresi i grandi clienti piuttosto che i piccoli medi installatori e nonostante la Sonepar puntasse alla personalizzazione del servizio logistico avanzato, assistenza amministrativa, sviluppo di servizi digitali su misura, i circa 15/20 clienti più grandi del settore sparsi sul territorio nazionale hanno risposto positivamente alla proposta della Sonepar richiedendo di compilare questionari di valutazione specifici sulla sostenibilità. Clienti che hanno richiesto al fornitore soluzioni crescenti di sostenibilità, richiesta di dati e informazioni sulle pratiche sostenibili.

L'orientamento ai valori etici e di sostenibilità deve essere integrato anche nelle relazioni che si attivano lungo **la supply chain**. Ciò implica una mirata impostazione dei rapporti con i fornitori. L'azienda responsabile deve orientare i propri rapporti commerciali verso quei fornitori che operano nel rispetto dei principi guida adottati e deve incentivare gli interlocutori commerciali meno sensibili alle problematiche in oggetto a contemplare nei loro processi i valori etici e sociali considerati essenziali³⁴. Per un'industria di distribuzione come Sonepar la scelta di fornitori impegnati su queste tematiche influisce positivamente sulla sostenibilità complessiva, soprattutto nel settore in cui opera il gruppo, che lo chiama a contribuire attivamente alla transizione energetica sostenibile. Nel 2023 è stato avviato un progetto pilota che ha visto la somministrazione di un questionario di valutazione dell'operato sostenibile ad un gruppo selezionato di fornitori aziendali strategici³⁵

Dalle osservazioni svolte sono emerse specifiche implicazioni che la CSR implica sulle attività gestionali distinguendo indicativamente la dimensione interna da quella esterna. Per una rappresentazione sintetica dei fabbisogni di cambiamento delle varie attività aziendali, si può fare ricorso alla catena del valore di Porter che si presta agevolmente a tal fine. In particolare le classi

³³ Ivi, p. 99

³⁴ De Nicola, M, 2008, p.61

³⁵ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.90

di attività tipicamente previste dal modello possono essere correlate con gli interventi gestionali richiesti per attuare gli obiettivi della CSR in base alle seguenti direzioni ³⁶: Fig 10

- **Prevalentemente interna**, riguarda le attività relative alla gestione delle risorse umane.
- **Prevalentemente esterna**, comprende le attività orientate alla creazione di partnership ed altre iniziative di cooperazione nell'ambito delle relazioni con le comunità locali; quelle finalizzate alle creazioni di relazioni sostenibili lungo l'intera filiera (approvvigionamenti), finalizzate alla creazione di relazioni sostenibili lungo l'intera filiera; quelle finalizzate a diffondere nei clienti la cultura del consumo responsabile.
- **Sia interna che esterna**, raggruppa le attività che consentono di orientare la corporate governance al coinvolgimento degli stake holders sulle questioni della Csr e di adottare specifici strumenti di reporting, controllo e comunicazione. Comprende anche le iniziative finalizzate alla realizzazione di innovazioni tecniche e di processo richieste per il rispetto dei principi di responsabilità sociale e gli interventi sulla linea operativa (dalla logistica in entrata al marketing e vendite).

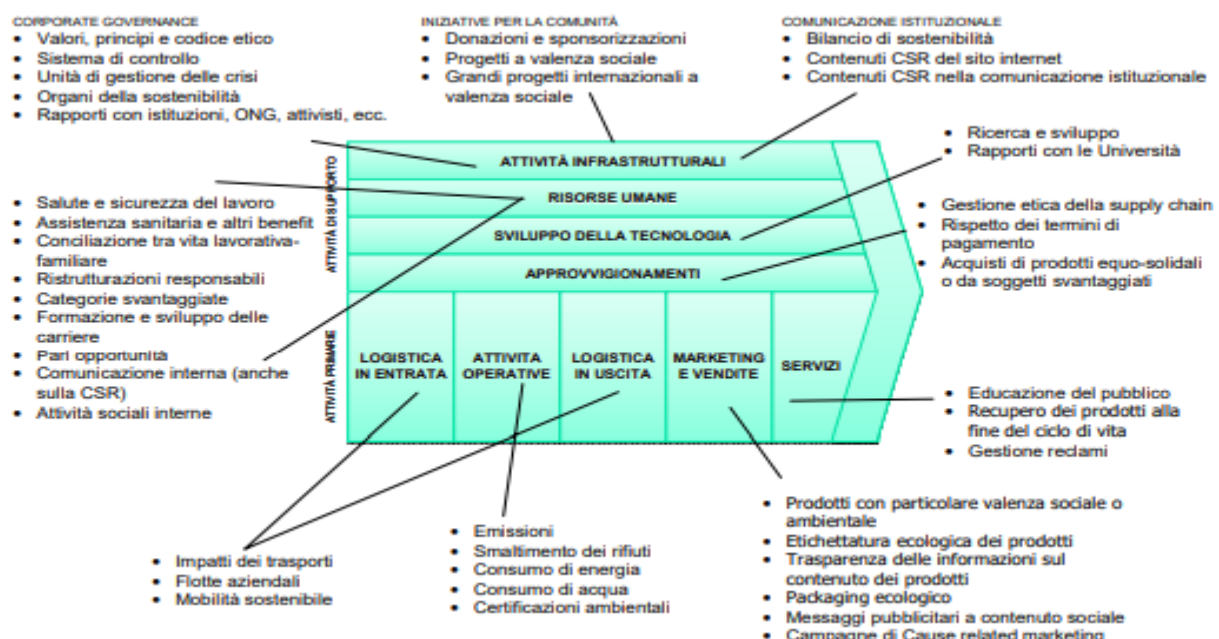


Figura 10: le relazioni tra catena del valore e Csr³⁷

Le attività di fig 10 sono quelle dove Sonepar è intervenuta a livello gestionale per attuare gli obiettivi di CSR e la creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholders. Sono tutti quegli ambiti di azione di Governance, Ambientali e Sociali dove è orientata l'azione sostenibile. Il valore condiviso è l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera³⁸. L'azienda ha dedicato un capitolo **Prosperity**³⁹ sulla rendicodazione di questo paradigma sostenibile di crescita aziendale che non elimina la rilevanza del profitto come obiettivo del fare impresa, ma piuttosto lo reinterpreta secondo una nuova chiave di lettura.

L'approccio che non separa la responsabilità sociale dalla strategia di impresa è quello che ha contraddistinto la proposta di Porter e Kramer che hanno esplicitamente sostituito l'acronimo CSR con CSV (Creating Shared Value), creare valore condiviso, e quindi marcare nettamente la distanza

³⁶ De Nicola M, 2008, p.63

³⁷ Ivi p.64

³⁸ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.47

³⁹ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.77

da attività meritorie che a volte sono state associate alla CSR, ma che non toccano l'operatività dell'impresa nel suo insieme⁴⁰

Il fine ultimo dell'azienda sostenibile è la creazione di valore condiviso, infatti la catena del valore è la protagonista di questo nuovo percorso verso la prosperità. Tutti coloro che interagiscono con l'azienda e contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi economico-finanziari, sono riconosciuti come beneficiari del valore creato. Gli stakeholders il territorio e le comunità diventano quindi, destinatari diretti del benessere generato dall'azienda.

Il Fine di Sonepar rimane la generazione di profitto. Infatti un'azienda sana riesce a garantire continuità del business e di conseguenza tenere fede agli impegni presi nei confronti di collaboratori, fornitori, collettività e stato. La Sonepar ha approcciato il concetto di CSV con una rilettura delle voci del bilancio di esercizio, in particolare, quelli che sono identificati come costi, nell'ottica di valore condiviso vengono classificati come parte di tale valore movimentato e diffuso. Gli acquisti non sono costi, ma trasferimenti di valore che permettono a fornitori e partner di continuare ad operare. Anche le retribuzioni non devono essere interpretate dall'azienda come costi, ma piuttosto come condivisione diretta del valore generato con i collaboratori che hanno contribuito alla sua stessa creazione. Gli oneri finanziari permettono di alimentare il sistema del credito e le tasse sorreggono l'architettura e le infrastrutture pubbliche. Sponsorizzazioni e liberalità costituiscono un sostegno concreto al terzo settore, alla cultura e allo sport. Gli utili non distribuiti si traducono in un investimento diretto per il perseguimento degli obiettivi strategici.⁴¹

Possiamo verificare come in questo capitolo la Sonepar riesce a rendere fruibile il bilancio di esercizio⁴² lo scenario di mercato⁴³ i risultati economici finanziari a tutti gli stakeholders e come sia stato rendicontato e riclassificato lo stato patrimoniale ed il conto economico secondo il criterio funzionale⁴⁴. Possiamo dichiarare che questo bilancio di sostenibilità sia complementare al bilancio di esercizio e come abbia come oggetto la rendicontazione della performance aziendale nella sua globalità. Si afferma anzi che questo bilancio sociale integra il bilancio di esercizio⁴⁵

⁴⁰ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.47

⁴¹ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.78

⁴² Ivi, p.82,83

⁴³ Ivi, p.80,81

⁴⁴ Ivi, p. 158,159

⁴⁵ De Nicola M, 2008, p.93

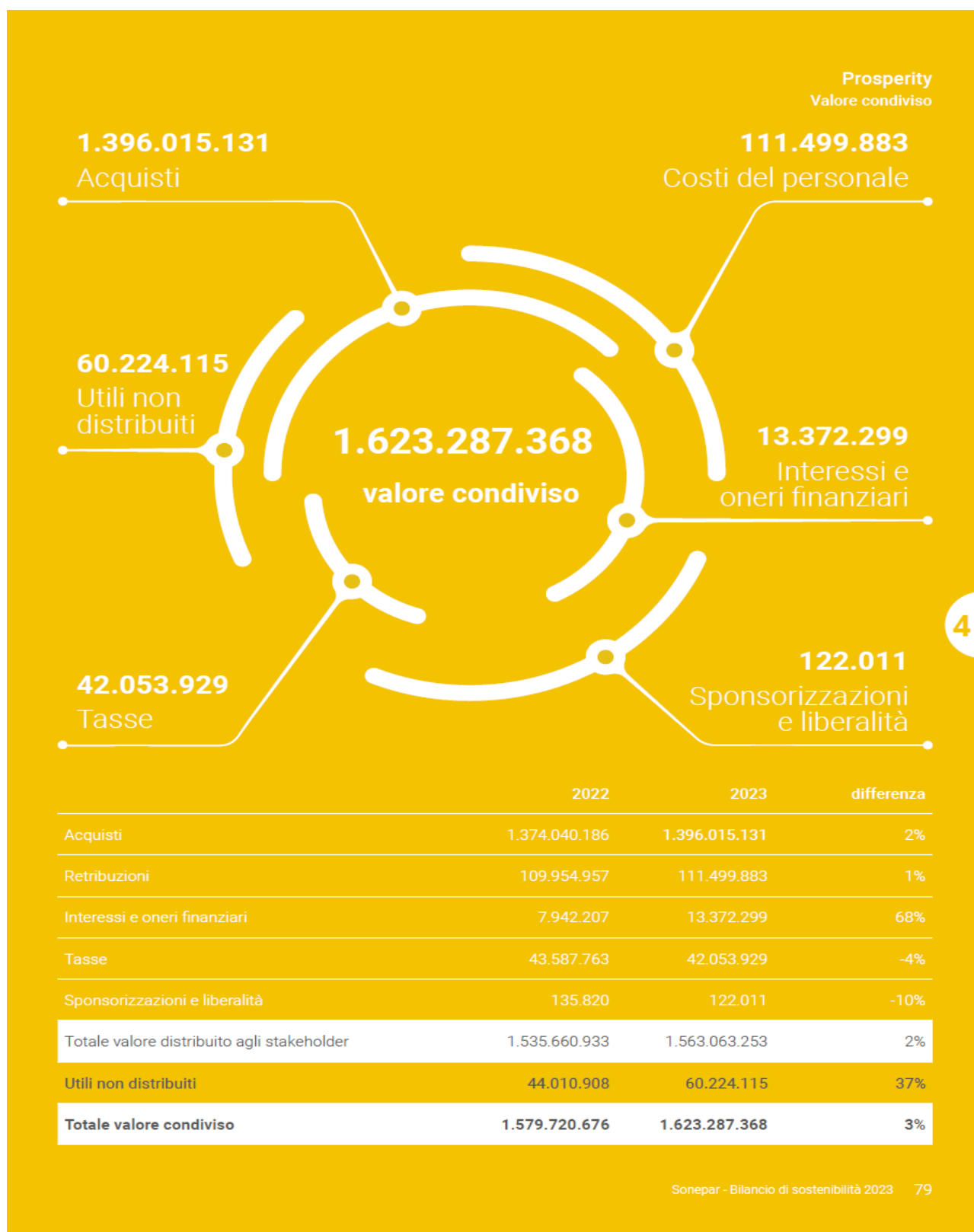


Figura 11: Totale valore condiviso⁴⁶

⁴⁶ Ivi, p.79

CONTENUTO NARRATIVO

L'importanza del contenuto narrativo è dovuto sia al contesto della comunicazione che è sempre più caratterizzata da un overload informativo che alla presenza di lettori e stakeholders multitasking, inoltre la soglia di attenzione delle nuove generazioni si è ridotta a 9 secondi.

Si intuisce fin dal 1 capitolo (Il mondo Sonepar)che l'obiettivo è quello di creare una narrazione di valore per attrarre gli stakeholder soprattutto quelli esterni con una particolare attenzione ai grandi clienti, con contenuti narrativi gestiti in modo strategico che punta a distinguersi dai propri concorrenti , contenuti finalizzati ad acquisire riconoscibilità verso i portatori di interesse ed invitarli a compiere un percorso finalizzato al raggiungimento dello scopo.

Il content creation è finalizzato al raggiungimento di determinati obiettivi di marketing. La produzione di testi ,narrazioni ed immagini rispondono ad un preciso obiettivo che è quello di attrarre clienti mettendo loro a disposizione tutti i servizi di prodotti soluzioni consulenze, supporti tecnici con team di esperti qualificati ecc⁴⁷; nonché contenuti digitali di qualità al servizio del cliente implementati da progetti futuri di miglioramenti costanti dell'utilizzo di big data , non più solo con parametri tradizionali, ma tramite cluster comportamentali ed altri progetti come il futuro utilizzo dell' AI che fanno parte dell'approccio omnicanale del gruppo⁴⁸.

La narrazione di impresa di questo 1 capitolo è stata creata per emozionare e relazionarsi con gli stakeholders. Infatti il capitolo inizia con una citazione di Peter Ferdinand Duker:” Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa” che rivela **la presenza dell'eroe**, il protagonista dell'azione come primo elemento dello **schema narrativo canonico**⁴⁹. **La definizione di un impresa da compiere e La sfida:** Gli obiettivi entro il 2028 in ambito ESG sono riportati nel paragrafo:” Il nostro purpose “,un approccio organizzativo con la creazione del Purpose Board composto da 23 membri che hanno definito sei direttrici⁵⁰. Il mercato fortemente concorrenziale rappresenta **l'avversario** che l'eroe deve superare, ma sempre rispettando le corrette dinamiche di mercato con regole di vigilanza mirate a prevenire comportamenti e strategie che potrebbero portare a posizioni di monopolio. **Il conflitto/trauma:** I contrasti da superare sono le sfide di questo mondo complesso e dinamico che richiedono un forte orientamento verso il futuro, l'adozione di nuove tecnologie e l'utilizzo di strumenti digitali. **Il tesoro:** Vale a dire il vantaggio da raggiungere che è sintetizzato nella mission della Sonepar che si pone come un punto di riferimento per tutti gli operatori del settore, diventando il principale distributore elettrico professionale al mondo in grado di offrire ai clienti un'esperienza completamente digitalizzata e omnicanale.

La creazione del contenuto di valore si basa sulla cura del contenuto narrativo che si esplora nel modello **di Content Management**⁵¹ come gestione del contenuto narrativo attraverso tutti i mezzi di comunicazione compreso questo report.

Lo sviluppo strategico inizia con la fase di **Audit** che Sonepar ha implementato nella fase di engagement degli stakeholders per sviluppare conoscenza e comprensione riguardo i loro interessi ed esigenze per stimolare la costruzione di un significato condiviso⁵² .

Il modello di ascolto riscontrabile in questo report è quello definito **la Social intelligence**⁵³. Tutti i dati raccolti nella fase di Engagement come abbiamo visto hanno contribuito insieme alle funzioni

⁴⁷ Bilancio di sostenibilità di Sonepar,2023, p,23

⁴⁸ Ivi, p,22

⁴⁹ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.199

⁵⁰ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.15

⁵¹ Invernizzi E, Romenti S,2020, P.205,206

⁵² ibidem

⁵³ Ivi, p.208

aiendali a produrre la gerarchizzazione dei temi materiali, vale a dire la possibilità di tradurre in azione questi dati pronti ad essere tradotti in insight strategici che hanno alimentato i processi decisionali dell'impresa come gli ambiti di azione dell'Impact plan della Sonepar.

La seconda fase⁵⁴ della definizione delle strategie di creazione di contenuti di valore prevede la definizione di obiettivi che si intendono raggiungere. la strategia di contenuto rilevabile in questo bilancio di sostenibilità ha previsto la creazione del contenuto (**Content Creation**)⁵⁵ che prevede il raggiungimento di tre macro obiettivi : Informare i propri stakeholders in merito alle potenziali novità e iniziative che riguardano l'organizzazione,i prodotti e servizi; intrattenere e coinvolgere emotivamente tutti gli stakeholders attorno ad una specifica tematica di interesse per l'organizzazione stimolare azioni concrete che possano stimolare gli acquisti di prodotti e servizi⁵⁶.Una volta definiti gli obiettivi in questa seconda fase si delineano le principali strategie di creazione di contenuto . Uno degli approcci maggiormente utilizzati dai professionisti di comunicazione si basa sulla comprensione e applicazione del cosiddetto **customer journey**, definito come un processo dinamico e interattivo che sintetizza le varie fasi vissute dal cliente durante il suo percorso di conoscenza dell'organizzazione e di acquisto dei suoi prodotti e servizi⁵⁷. In questo report il cliente ha tutte le informazioni per percorrere le diverse fasi: **Awareness**, in cui sviluppa la conoscenza dell'azienda dei prodotti e servizi; **Consideration**, in cui valuta la qualità del prodotto e del servizio e lo paragona con quelli offerti dai principali concorrenti; **Purchase**, in cui effettua il processo di acquisto vero e proprio ; **Service**,in cui rafforza la relazione con l'organizzazione grazie a tutti i sistemi di assistenza post vendita; **Loyalty**, in cui il cliente diventa fedele e si trasforma in un vero e proprio ambasciatore e promotore dell'organizzazione.



Figura 12: Customer journey integrato

⁵⁴ Ivi, p.210

⁵⁵ Ivi, p.201

⁵⁶ Ivi, p.210

⁵⁷ ibidem

Nel report sono presenti cinque macro strategie⁵⁸ di contenuto che Sonepar ha messo in atto nelle diverse fasi del customer journey.

- **La strategia propositiva:** E' utile nella fase iniziale del customer journey (fase di awareness), in cui l'azienda fornisce ai clienti una ragione ed una motivazione di scelta. Occorre stabilire un elemento di differenziazione e fornire ai in termini di contenuto perché i dovrebbero scegliere i suoi prodotti e servizi a discapito della concorrenza in questa fase la Sonepar usa un approccio razionale riferito a dati oggettivi⁵⁹.
- **La strategia di acquisizione:** Il processo di attrazione e conversione di potenziali clienti che hanno manifestato un certo interesse nei confronti dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione si può rilevare in una **call to action** presente nel sito aziendale⁶⁰ dove si invita il potenziale prospect a registrarsi ed iscriversi all'e-commerce per avere accesso alle offerte piuttosto che far scoprire la competenza delle business, utilizzare i configuratori messi a disposizione dai fornitori esterni, per semplificare la scelta e l'acquisto dei componenti, l'esplorazione di cataloghi ecc.
- **La strategia di contenuto:** Consiste nella trasformazione dei prospect/lead in clienti effettivi. Siamo nella fase di purchase del customer journey. La Sonepar utilizza gli hashtag che rendono il messaggio abbastanza fruibile e visibile nel flusso di conversazioni. La sezione web dedicata alla vendita online è stata sviluppata per rispondere alle esigenze dei clienti con l'ambizione di diventare la prima azienda al mondo ad offrire un'esperienza di acquisto completamente digitale e sincronizzata.
- **La strategia di contenuto di fidelizzazione e loyalty.** Non ho trovato vere e proprie community che possano supportare l'attività di gruppi di discussione e la gestione di meccanismi collaborativi e dove partecipano clienti accomunati da interessi e passioni verso l'organizzazione, i suoi prodotti e servizi. Comunque per migliorare il livello di fiducia e ottenere una maggiore fedeltà la Sonepar ha innovato il concetto di vicinanza e supporto al cliente con un customer service strutturato su tre livelli⁶¹. Gli **Experience center** sono spazi dove clienti e fornitori possono toccare con mano i prodotti e soluzioni. I **solution center** offrono supporto tecnico con un team di esperti qualificati. I **solution point** mettono a disposizione del cliente consulenza specializzata all'interno del punto vendita.

Nel contesto del mercato attuale è necessario che il professionista di comunicazione sviluppi competenze specifiche di Storytelling, di Digital Copywriting, di Visual Communication e di Data-Driven Communication. La competizione tra imprese dello stesso settore avviene sul terreno della creazione e della distribuzione dei contenuti e del valore che le narrazioni sono in grado di generare anche attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholders interni ed esterni dell'impresa.

La corporate storytelling⁶² di Sonepar sviluppa tutto un processo di creazione di contenuti generano emozione e che si intravedono nel primo capitolo del report, "Il mondo Sonepar", dove si costruisce una rappresentazione strategica dell'impresa, la competenza di strategia del racconto si basa sulla capacità di costruire una strategia narrativa che (come abbiamo visto ampiamente nella strategia di engagement), mantenga un equilibrio tra il punto di vista dell'organizzazione e quello degli stakeholder. La capacità di gestire l'intero processo della narrazione, dalla identificazione dei destinatari e ideazione di contenuti, all'implementazione del processo, alla sua misurazione e valutazione. La componente visiva della narrazione di impresa della Sonepar è presente nel report con contenuti di semiotica visiva e di visual communication

⁵⁸ Ivi, p.212,213

⁵⁹ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar,2023, p.95-99

⁶⁰ <https://www.sonepar.it/it-it>

⁶¹ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar,2023, p.23

⁶² Invernuzzi E, Romenti S, 2020, p. 220

con immagini che possono contribuire alla costruzione di senso e stimolare riflessione ed interpretazioni in chi le osserva.

CONCLUSIONI.

Risulta abbastanza evidente che che questo report risulta fruibile e comprensibile da tutti i lettori che non fanno parte del settore della distribuzione del materiale elettrico, anche con un linguaggio semplice ma, non semplicistico. Con un numero di pagine accettabile riesce a riassumere i contenuti da comunicare in modo poco dispersivo, infatti i dati riportati sono stati analizzati tranne alcuni che abbiamo individuato soprattutto nella dimensione delle risorse umane⁶³ e che rispetto ad una valutazione fatta da quelli come il sottoscritto che li hanno vissuti sul mercato di riferimento, hanno evidenziato uno spazio a vuote dichiarazioni di intenti rilasciando un'impatto negativo sulle attese espresse dagli stakeholder nelle varie fasi di Engagement attraverso le Survey

Questo bilancio separa gli obiettivi di sostenibilità in ambito ESG nei rispettivi ambiti di azione e riporta sia gli obiettivi da raggiungere che quelli ottenuti da azioni concrete fornendo una maggiore rilevanza a questi ultimi.

Quindi non basta redigere un bilancio di sostenibilità rispettando la legge, seguendo gli standard GRI ed ottenere le certificazioni da società di revisione autorizzate, possiamo dire che non è semplice per un gruppo multinazionale comunicare la sostenibilità. Non è sufficiente fornire una serie di dati per risultare credibili. Quindi per una multinazionale come la Sonepar sarebbe opportuno che, prima di fare delle acquisizioni di aziende presenti in un preciso contesto territoriale di mercato calarsi nel contesto stesso e comprenderne il significato. Tranne che per quel particolare tema sociale delle risorse umane che ha generato l'impatto negativo, è possibile dimostrare la concretezza della proposta di valore con strategie operative di azioni implementate attraverso le quali l'azienda auspica di soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder sia interni che esterni.

⁶³ Esternalità negativa riferita ad un particolare contesto di mercato e territorio dopo la fase di acquisizione di Pmi Storiche radicate da decenni sul mercato. Non posso dire se questo problema si sia rivelato anche su altre zone del paese.

BIBLIOGRAFIA.

M. De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli, Franco Angeli, 2008.

E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e Relazioni Pubbliche, Mc Graw-Hill Education, 2020.

Vescovi della regione patagonia-comahue (Argentina), Mesaje de Navidad (dicembre 2009), citato in Lettera Eciclica Laudato Si'di Papa Francesco, p49

Sonepar, bilancio di sostenibilità 2023, consultabile e scaricabile sul sito istituzionale www.sonepar.it

www.sonepar.it

<https://www.reteclima.it/science-based-target-initiative-sbti-aziende-protagoniste-della-decarbonizzazione/>

<https://corporatedigitalresponsibility.net/>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://slideplayer.it/slide/13856378/>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/csrd-essentials/>

De luca F, Visionaria 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=YCVkE18oPHA>

