



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

**Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Management pubblico e  
sistemi socio sanitari**

**Partnership di valore tra aziende profit e  
non profit: prospettive evolutive**

**Relatore: Chiar.mo  
Prof.ssa Alessia D’Andrea**

**Tesi di Laurea di:  
Nicolò Bonfini**

**Anno Accademico 2023 – 2024**

## Sommario

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1.....</b>	<b>4</b>
<b>PARTNERSHIP TRA PROFIT E NON PROFIT.....</b>	<b>4</b>
1.1 LE IMPRESE E IL MERCATO .....	4
1.2 LE AZIENDE NON PROFIT E L'EVOLUZIONE VERSO L'IMPRESA SOCIALE .....	11
1.3 <i>PARTNERSHIP TRA PROFIT E NON PROFIT</i> .....	17
<b>CAPITOLO 2.....</b>	<b>29</b>
<b>IL CONCETTO DI CREAZIONE DI VALORE .....</b>	<b>29</b>
2.1 CONCETTO DI VALORE .....	29
2.2 LEVE PER LA CREAZIONE DI VALORE.....	36
2.3 CO-CREAZIONE SOSTENIBILE DEL VALORE.....	43
<b>CAPITOLO 3: MISURAZIONE E DIFESA DEL VALORE.....</b>	<b>51</b>
3.1 MISURAZIONE DEL VALORE: APPROCCI TRADIZIONALI .....	51
3.2. LE STRATEGIE DI “DIFESA” DEL VALORE.....	56
3.2.1 STRATEGIE DI CORPORATE.....	58
3.2.2 STRATEGIE DI BUSINESS .....	63
3.2.3 STRATEGIE FUNZIONALI .....	68
3.3 ESEMPI DI PARTNERSHIP TRA PROFIT E NON PROFIT DI VALORE .....	70
3.3.1 LA COLLABORAZIONE “LEGO E UNICEF” .....	71
3.3.2 LA COLLABORAZIONE “COOP ALLEANZA 3.0 E MEDICI SENZA FRONTIERE (MSF)” .....	73
3.3.3 LA COLLABORAZIONE “IKEA E SAVE THE CHILDREN” .....	75
3.3.4 LA COLLABORAZIONE “ALGIDA E WWF” .....	78
3.3.5 CONCLUSIONI .....	79
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>88</b>

# Introduzione

A partire dagli ultimi decenni del secolo scorso si è affermato un progressivo mutamento della concezione del comportamento aziendale: il quadro di riferimento teorico e la prassi aziendale, prima incentrati quasi esclusivamente sulla massimizzazione del profitto, ha lasciato spazio al concetto di “responsabilità sociale”, ispirato a una rinnovata attenzione e una tendenza all’ottimizzazione delle risposte agli interessi della molteplicità di *stakeholders* in gioco nelle dinamiche produttive e di mercato.

Gli interessi della comunità, dunque, diventano sono diventate – sempre più - non più esclusiva delle pubbliche istituzioni e delle organizzazioni *non profit*, ma anche priorità anche delle imprese, che da tempo stanno, pertanto, elaborando strategie di *management* in grado di esprimersi e rendere i loro frutti su più livelli. In tal senso appare, infatti, costantemente necessaria una ridefinizione dei ruoli e delle funzioni delle diverse organizzazioni che operano nel mercato. Nello stesso tempo risulta di fondamentale importanza l’instaurarsi di una relazione significativa e produttiva tra l’universo del *for profit* e le organizzazioni *non profit*, essendo queste ultime portatrici primarie, del resto, di una *mission* orientata all’interesse sociale allargato. Esse, infatti, appaiono fondate su un modello di *business* incentrato sul valore dell’impegno nei confronti della collettività e dei suoi bisogni e, in virtù della loro stessa essenza, rappresentano una risorsa concreta per quelle imprese *for profit* che intendono agire in maniera pro-attiva rispetto alla comunità di riferimento, garantendo, in tal modo, una maggiore stabilità e un successo più a lungo termine a loro stesse e alla comunità ove operano. Tali successi sono resi possibili da una più solida reputazione e da una fidelizzazione maggiore da parte della clientela ma non solo: gli shareholder sono oramai sempre più attenti alle questioni di sostenibilità e, al contempo, gli altri stakeholder (fornitori, dipendenti,

istituzioni finanziarie, comunità in generale) sono maggiormente focalizzati sulla creazione di valore sotto il profilo non solo economico-finanziario ma anche e soprattutto socio-ambientale.

Dal momento in cui la società odierna presenta numerosi elementi di fragilità e criticità, la responsabilità sociale rappresenta, pertanto, un perno fondante del dibattito globale. Sulla scorta di quanto appena asserito, risulta un'opportunità, a volta inevitabile, per le imprese promuovere un coinvolgimento del settore *for profit* nelle dinamiche di mercato che contemperano – sempre con maggior forza - interesse comunitario o, in altre parole, interessi di una pluralità di stakeholder. Del resto, il mondo *profit* non può prescindere da una nuova *vision* sociale del proprio lavoro; allo stesso tempo, il mondo *non profit* percepisce la necessità di mostrarsi credibile e stabile, costruendo relazioni solide e durature con gli altri attori dell'economia e della società in ottica di un *continuum* temporale esteso.

Uno sguardo alle tendenze degli ultimi decenni evidenzia la nascita, infatti, di vere e proprie *partnership* proficue per entrambi gli attori in gioco: attraverso di esse, da un lato, le aziende *profit* riescono a soddisfare i propri *stakeholders* e ad arricchire il proprio bagaglio di competenze professionali, garantendosi un riscontro non indifferente in termini di reputazione, immagine e perseguimento di obiettivi di efficacia e efficienza; d'altro canto, dal confronto e dalla collaborazione con realtà orientate al profitto, il Terzo Settore – anche per emulazione - riesce ad acquisire una *vision* manageriale professionalizzante, volta all'ottimizzazione dei costi e ad una pianificazione degli interventi a lungo termine, guadagnando, nel contempo, molti punti in termini di visibilità oltre che in termini di economicità nell'uso delle risorse (spesso non proprie).

Il presente elaborato pone l'attenzione essenzialmente sulla relazione che viene ad instaurarsi tra *profit* e *non profit* finalizzata alla creazione di valore, sulla base dell'assunto secondo il quale una *partnership* di valore tra le due realtà rappresenti uno strumento cardine per rispondere perfettamente ai cambiamenti e alle nuove esigenze sorte dall'evoluzione dei mercati e delle società.

In primo luogo, dunque, verranno illustrate le caratteristiche delle imprese *for profit* e quelle delle aziende *non profit*, mettendone in luce peculiarità e strategie d'azione, per poi concentrarsi sulle

principali teorie focalizzate sulla complessa e variegata interazione in essere, non solo, tra le due realtà sopracitate, ma anche con l'intero territorio di riferimento, in un'ottica circolare di reciproca influenza. Saranno, dunque, approfondite tematiche quali l'evoluzione verso le imprese sociali o le opportunità e le criticità correlate all'instaurarsi di una *partnership* tra Terzo Settore e imprese *for profit*.

Successivamente l'attenzione sarà posta sul concetto di valore: verrà proposta, infatti, una possibile definizione di valore e saranno descritte le teorie e le strategie finalizzate alla sua creazione considerate più convincenti; sarà, inoltre, introdotta una riflessione in merito alla co-creazione di valore nell'ottica di una maggiore sostenibilità umana e ambientale. Tale tematica, infatti, risulta ad oggi assai cara all'opinione pubblica e, pertanto, ai consumatori e agli investitori, i quali rivolgono maggiori attenzioni a quelle aziende che dimostrano un maggiore interesse nei confronti dell'ambiente e del capitale umano coinvolto nel processo produttivo. Una *mission* aziendale che estenda i propri interessi, oltre che al proprio tornaconto strettamente economico, anche alle ricadute che i propri meccanismi interni possano avere nei confronti dell'ambiente esterno, può rivelarsi, senza alcun dubbio, vincente e lungimirante.

Nell'ultima parte dell'elaborato verranno, infine, approfonditi tutti gli strumenti a disposizione nel mercato per creare, misurare e difendere il valore, presentando degli esempi di *partnership* di valore realizzate tra aziende *profit* e organizzazioni *non profit* nello scenario contemporaneo.

# Capitolo 1

## Partnership tra profit e non profit

### 1.1 Le imprese e il mercato

L'approccio microeconomico offre una definizione di impresa secondo la quale essa viene descritta come un'organizzazione finalizzata alla produzione di beni e servizi economici, a loro volta destinati a soddisfare bisogni e reddito di chi la possiede e di chi lavora al suo interno<sup>1</sup>. È possibile analizzare un'impresa secondo due approcci, uno analitico e uno sistemico<sup>2</sup>. Secondo l'approccio analitico per comprendere i meccanismi intrinseci alla dimensione aziendale è necessario scomporre il fenomeno in parti elementari; tale metodologia, di fronte a entità complesse e caratterizzate da una pluralità di variabili e dinamiche, deve necessariamente essere affiancata e supportata da un'indagine sistemica, che permette di confrontare e riorganizzare le informazioni con maggiore efficacia<sup>3</sup>.

Del resto, risulterebbe parziale non ritenere l'impresa un sistema complesso<sup>4</sup>, in quanto essa rappresenta il connubio perfetto di un insieme integrato di elementi che finiscono per conferirle le caratteristiche che ne determinano l'unicità: si tratta dell'elemento umano, dell'elemento materiale e degli *intangibles*<sup>5</sup>. La componente umana consiste nell'attività lavorativa ed opera al fine di produrre dei beni destinati al soddisfacimento dei bisogni umani attingendo dal capitale, che rappresenta l'elemento materiale, condizione, a sua volta, necessaria per la realizzazione del processo produttivo.

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda Ferrero, G. (1987). *Impresa e management*. Giuffè, Milano.

<sup>2</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

<sup>3</sup> Si rinvia tra gli altri a Fontana, F. (1993). *Il sistema organizzativo aziendale* (Vol. 7). FrancoAngeli, Milano.

<sup>4</sup> Per un'esaustiva trattazione del sistema "azienda" si rinvia all'autorevole contributo di Bertini, U. (1986). *Il sistema d'azienda: schema di analisi*. Servizio editoriale universitario.

<sup>5</sup> Sull'argomento si richiamano i seguenti studi: Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 15. Serena Chiucchi, M. (2013). *Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects*. *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 395-413.

Gli *intangibles* sono identificabili con i beni immateriali dell'impresa, riconducibili ad avviamento, brevetti, *royalties* e patrimonio di conoscenze. Essi garantiscono all'azienda un certo livello di competitività e visibilità.

Tra tali dimensioni si innesca, dunque, un *continuum* relazionale fondato su un'interazione reciproca e complementare in cui l'elemento umano genera il lavoro, che rappresenta la condizione necessaria per l'espletamento dell'attività produttiva; l'elemento materiale, dal canto suo, opera negli stessi termini nei confronti del capitale. Per questo motivo lavoro e capitale si sostanziano come due dimensioni anch'esse complementari, al pari dei fattori che li generano e plasmano<sup>6</sup>.

Tardivo e Quaglia (2013) hanno analizzato anche la posizione dell'impresa in relazione all'ambiente circostante definendone delle caratteristiche specifiche<sup>7</sup>; in particolare un'azienda orientata al profitto deve mantenersi aperta alle variazioni dell'ambiente, in virtù del fatto che essa è immersa nell'insieme di circostanze e dinamiche che caratterizzano le società e i mercati globali. Per questo motivo essa deve comunque essere contestualizzata e dinamica, mantenendo, dunque, la capacità di operare in maniera efficace nello scenario di riferimento, spesso teatro instabile di mutamenti repentini e radicali, senza perdere d'occhio gli obiettivi perseguiti. L'impresa, infine, è sempre un'entità artificiale, in quanto prodotto dell'agire umano finalizzato al soddisfacimento di specifici bisogni attraverso la creazione e l'offerta di beni e servizi in cambio di un profitto.

Secondo questa visione, dunque, l'impresa rappresenta un sistema vitale che opera, produce e sopravvive in maniera autonoma, restando immerso, comunque, in una sovrastruttura altra, che perpetra dinamiche e mutamenti imprevedibili di cui esso è, da un lato, vittima e, dall'altro, artefice<sup>8</sup>. In quanto tale, l'impresa deve possedere due caratteristiche fondamentali: la ricorsività e l'autoreferenzialità<sup>9</sup>. Una struttura ricorsiva è composta da una pluralità di elementi vitali e vive in

---

<sup>6</sup> Per approfondimenti si veda Culasso, F. (1999). *Sistema-impresa e gestione per processi* (pp. XII-100). G. Giappichelli Editore, Torino, p.3.

<sup>7</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 16.

<sup>8</sup> Cfr. Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici*. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81.

<sup>9</sup> Cfr. Stafford Beer, A. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Wiley.

una sovrastruttura, anch'essa dotata di una propria vitalità; ciascuna parte del sistema, inoltre, acquisisce significato esclusivamente in relazione con le altre, in virtù dell'autoreferenzialità che lo caratterizza<sup>10</sup>.

In linea con le precedenti definizioni, Federico Butera (1990) paragona l'impresa ad un organismo altamente complesso composto da singole parti, che, di per sé, rappresentano esse stesse sistemi aperti uniti da una rete di comunicazione, attraverso la quale interagiscono e si modificano a causa di stimoli esterni o interni<sup>11</sup>. Viene, così, evidenziata la necessità dell'impresa di ricevere e scambiare informazioni con l'esterno e di essere capace di adattarsi alla variabilità dell'ambiente in cui è posta, che si configura come dinamico e in relazione con la stessa. La dinamicità, pertanto, deve essere una qualità intrinseca al sistema di riferimento, il quale persegue i suoi obiettivi reperendo risorse e conoscenze di sua dotazione.

Le aziende e le imprese, alla luce di quanto finora illustrato, non possono prescindere dai meccanismi in essere nel contesto di riferimento. Da tempo, si sta assistendo a un mutamento dei mercati, dal momento che la centralità, un tempo rivestita dall'offerta, sta diventando sempre più appannaggio della domanda. La competitività, dunque, si concretizza, oltre che attraverso il controllo dei costi e l'efficienza del processo produttivo, anche attraverso la capacità di mostrarsi sempre pronti a rispondere alla domanda dei consumatori. È il consumatore, dunque, che si fa protagonista indiscusso e stimolo per l'innovazione.

I frequenti cambiamenti dell'ambiente esterno, la variabilità dei gusti e delle esigenze dei consumatori, la configurazione socio-economica, l'attenzione alle dinamiche di sostenibilità e le innovazioni tecnologiche, sia in ambito produttivo che nella distribuzione, conferiscono all'impresa un'apertura mai vista prima, ponendola al servizio delle fluttuazioni del mercato<sup>12</sup>. Per tali ragioni è necessario reperire nuove risorse in ambito di gestione finanziaria, ma anche di pianificazione,

---

<sup>10</sup> Testa, S., & Rinaldi, F. R. (2022). *L'impresa moda responsabile-II ed.: Nuove strategie per le catene del valore sostenibili e circolari*. EGEA spa.

<sup>11</sup> Butera, F. (1990). *Il castello e la rete*. Franco Angeli, Milano.

<sup>12</sup> Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). *Introduzione alla sostenibilità aziendale*. Giappichelli.

approccio al mercato, acquisizione di competenze scientifiche, tecnologiche e commerciali e, infine, nella gestione delle risorse umane, al fine di rendere il sistema - impresa più complesso e flessibile, così da essere partecipe ai mutamenti dell'ambiente<sup>13</sup>.

Tardivo e Quaglia (2013) hanno osservato quali sono stati i fenomeni che hanno condotto a tali cambiamenti societari e che hanno imposto una crescita in termini di adattamento e *restartability* ai principali agenti economici<sup>14</sup>. I due studiosi hanno, *in primis*, rilevato quanto un aumento di capitale fisso non sia strettamente correlato ad un aumento di occupazione, anzi generalmente a questo risponde una contrazione della stessa e l'introduzione di processi di automazione; questi ultimi determinano maggiore flessibilità, maggiore rapidità in termini di risposta ai cambiamenti produttivi e una sostanziale sincronizzazione tra produzione ed approvvigionamenti, nell'ottica di una annullamento di scorte e tempi morti e di un processo di realizzazione dei manufatti *just in time*. Il consumatore diventa il polo di attrazione dell'azienda, la quale non solo tenta di soddisfare le sue esigenze attraverso un atteggiamento passivo, ma, attraverso l'implementazione e la promozione del mercato, finisce, anche, per influenzarne le tendenze mettendo in atto un atteggiamento attivo. L'organizzazione che ne consegue si fonda, in maniera organica, su progetti e prevede la gestione di dipartimenti non più settorializzati sulla scorta della funzione rivestita, ma, appunto, sulla base del progetto loro assegnato<sup>15</sup>.

Allo stesso tempo, come ben evidenziato da Chiucchi e Giuliani (2022) l'azienda è chiamata a seguire il modello di azienda sostenibile, prestare attenzione alle attese di una pluralità di soggetti e implementare sistemi di gestione improntati alla sostenibilità, ovvero mirati a cogliere le dimensioni economiche, sociali e ambientali del loro agire quotidiano.

Sono state, inoltre, rilevate delle tendenze chiave che stanno determinando dei cambiamenti notevoli in ambito produttivo e commerciale. Infatti, molti settori industriali hanno iniziato a

---

<sup>13</sup>Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 8.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

manifestare tendenze di internazionalizzazione, conseguentemente alla crescita dell'innovazione tecnologica e all'omogeneizzazione della domanda industriale. Ciò ha fatto sì che i mercati della Triade di Porter, ovvero USA, Europa e Giappone, quelli dei *New Industrialized Countries*, tra cui Corea, Singapore e Taiwan, e i Paesi del BRICS, cioè Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa si convogliassero in un unico macro-mercato, mirando ad un miglioramento dell'efficienza produttiva, dell'efficacia competitiva e delle strategie di sviluppo dell'impresa<sup>16</sup>.

Questo nuovo scenario rappresenta contemporaneamente una sfida e un'opportunità per le imprese, che si trovano nella posizione di dover rivedere le loro strategie e le dinamiche produttive. La forza delle aziende di successo risiede, ora, nella possibilità di proporre sul mercato dei prodotti innovativi e di distribuirli attraverso una rete mondiale. Tale chiave per il successo si traduce essenzialmente in qualità quali dinamismo e flessibilità.

Nel 1986 Abravanel (Abravanel e Cuneo, 1986) aveva individuato quattro tipologie di aziende che corrispondevano a quattro prospettive di approccio al mercato: le aziende in posizione di *leadership*, rispondenti a *stakeholders* mondiali e con una produzione multisettoriale adottavano un approccio dinamico, integrando le funzioni finanziarie, produttive e di marketing nell'ottica di un'ottimizzazione della produzione e della distribuzione di beni e servizi prodotti; i *leaders* oligopolistici nazionali, invece, prevedevano un approccio impegnato incentrato su un alto *turnover* e sull'incremento della produttività; le aziende a rischio connesse con situazioni protette, d'altro canto, adottavano un approccio organizzato connesso a imprese ad elevata redditività ma moderato *turnover*; le aziende scarsamente competitive, infine, mantenevano un'ottica essenzialmente settoriale e si basavano su un approccio incerto e di sguardo nazionalistico<sup>17</sup>.

Tali approcci appaiono, ad oggi, superati nell'ottica di un mercato unico europeo o mondiale; essi sono stati sostituiti da una *vision* policentrica fondata su una riorganizzazione dell'impresa su scala globale e una strutturazione interdipendente dei fattori produttivi. Questo nuovo modello,

---

<sup>16</sup> Ivi, p.9.

<sup>17</sup> Cfr. Abravanel, R., Cuneo, G. (1986). *Verso il trionfo delle Global industries*. L'Impresa, n. 6, novembre – dicembre.

descritto da Tardivo e Quaglia (2013), permette una maggiore elasticità e, nello stesso tempo, un incremento della stabilità del profitto dell'impresa, riuscendo a rispondere in modo rapido ed efficace ad un eventuale calo delle vendite senza ripercussioni di grande portata, modificando i sistemi produttivi ed inserendo nel mercato prodotti con un ciclo di vita più breve e costi più contenuti.

Tale nuovo modello di sviluppo deve essere supportato da un rinnovato orientamento in ambito produttivo di stampo giapponese, volto al *quality first*, a sostituzione della filosofia statunitense del *profit first*<sup>18</sup>. L'evoluzione appena descritta comporta un necessario mutamento delle dinamiche aziendali in atto: il mercato unificato, infatti, impone nuovi processi di interazione, cooperazione e internazionalizzazione.

Uno dei primari obiettivi delle imprese nel nuovo scenario globale è rappresentato dalla competitività aziendale, ovvero la capacità di creare valore e conseguire dei risultati per lungo tempo, divenendo un punto di riferimento per il mercato (Trevisani, 2000)<sup>19</sup>. Un'azienda competitiva riesce ad acquisire maggiori quote di un certo mercato, proponendo soluzioni più innovative o maggiormente redditizie, e a perseguire un vantaggio sulle altre imprese concorrenti. Tale vantaggio si sostanzia in un differenziale nei confronti dei *competitors* che non mira alla distruzione degli avversari, ma che, al contrario, trae da questi ultimi spunti di azione e modelli innovativi. La competitività positiva (Trevisani, 2000) si fonda, quindi, non sul sabotaggio delle altre aziende, ma su autorealizzazione e sviluppo manageriale, al fine di garantire un vantaggio sul lungo periodo<sup>20</sup>.

Secondo Gambardella (1999) il successo nella creazione di un vantaggio competitivo dipende essenzialmente dalla compresenza di due fattori: da un lato, una chiara definizione del *business* in cui operare e dei fattori critici di successo ad esso relativi, estrapolata analizzando l'interazione tra le esigenze dei clienti e i metodi utilizzati per produrre i beni o i servizi necessari per soddisfarli; tale

---

<sup>18</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 13.

<sup>19</sup> Cfr. Trevisani, D., (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*. FrancoAngeli, Milano, p. 11.

<sup>20</sup> Ivi, p. 11 – 14.

impianto teorico va sostenuto attraverso lo sviluppo di competenze spendibili nei processi relativi ai fattori critici precedentemente individuati<sup>21</sup>.

Un vantaggio competitivo è reso possibile da una serie di risorse, siano esse umani, aziendali, strutturali, di *marketing*, ecc., costituitesi all'interno dell'impresa stessa, che acquisisce in funzione di queste uno specifico *asset* vincente. Tale livello organizzativo permette di godere di un vantaggio a lungo termine solo se quest'ultimo risulta in possesso di tre ulteriori caratteristiche<sup>22</sup>:

- il vantaggio posseduto deve configurarsi come obiettivamente superiore a quello dei *competitors* dell'impresa;
- tale vantaggio deve permettere all'impresa di creare effettivo valore;
- il vantaggio resta inimitabile e incolmabile dalle altre aziende, se non attraverso un dispendio di risorse e costi molto elevati.

Il vantaggio competitivo può essere ottenuto in due modi: o vendendo i propri beni e servizi ad un costo inferiore rispetto ai concorrenti, ottenendo così una *leadership* di costo, o offrendo sul mercato dei prodotti con caratteristiche uniche, differenziando la produzione<sup>23</sup>. Apparentemente le due strategie sembrerebbero incompatibili, in quanto può sembrare impossibile conciliare una riduzione dei costi con una differenziazione che, notoriamente, comporta un aumento degli stessi. In realtà dagli anni Novanta le aziende stanno cercando di raggiungere la massima differenziazione con il minimo costo, per cui i due orientamenti non necessariamente finiscono per escludersi a vicenda. L'impresa, per raggiungere il massimo livello di competitività, deve riuscire a distinguersi ottimizzando quanto più possibile i costi.

---

<sup>21</sup> Cfr. Gambardella, A., (1999). *L'impresa: "vecchie" e "nuove" fonti del vantaggio competitivo*. Giappichelli, Torino.

<sup>22</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 21.

<sup>23</sup> Cfr. Porter, M. E. (2002). *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità, Roma.

## 1.2 Le aziende non profit e l'evoluzione verso l'impresa sociale

Il Terzo Settore e il mondo del *non profit* sono costituiti da una pluralità di organizzazioni con scopi, strategie e modalità di azioni differenti; una tale differenziazione e vastità di intervento rappresentano una criticità nell'ottica della formulazione di una definizione adeguata ad illustrare il concetto e la *mission* di riferimento. Risulta, dunque, opportuno elaborare una definizione che riesca ad inglobare un insieme di organismi che condivide sicuramente determinate caratteristiche strutturali e una certa modalità operativa, a prescindere dal settore di pertinenza.

Secondo Bandini (2013) l'accostamento del termine "settore" all'ambito del *non profit* non risulta del tutto pertinente. La studiosa fa riferimento alla definizione di settore proposta da Brosio (1993)<sup>24</sup> e Stiglitz<sup>25</sup> (1989) secondo la quale in tale ambito sarebbero racchiuse tutte quelle aziende che condividono processi di produzione, prodotti e mercati. Il *non profit*, proprio come accennato precedentemente, risulta composto da una gamma vastissima di attività e aziende, con una molteplicità di prodotti e servizi, per cui risulterebbe inappropriato e forzato ricondurle ad un compartimento omogeneo<sup>26</sup>. Per poter essere calzante e rispondere alle esigenze che tale determinazione necessita, il termine "settore" dovrebbe acquisire una valenza trasversale rispetto ad attività e mercati, convogliando al suo interno organizzazioni differenti sotto più punti di vista.

Sempre Bandini ritiene, invece, opportuno rifarsi al concetto di istituto ed azienda per definire il mondo *non profit*. Per istituto si intende un'attività umana composta da elementi, fattori e risorse usate in maniera razionale al fine di raggiungere i propri obiettivi nel rispetto di regole standardizzate e codificate (Airoldi et al. 1994)<sup>27</sup>; l'azienda, secondo la studiosa, è parte dell'istituto e comprende l'insieme delle strumentazioni e delle dotazioni tecniche necessarie per raggiungere le finalità

---

<sup>24</sup> Cfr. Brosio, G., (1993). *Economia e finanza pubblica*. Carrocci, Roma.

<sup>25</sup> Cfr. Stiglitz, J., (1989). *Economia del settore pubblico*. Hoepli, Milano.

<sup>26</sup> Cfr. Bandini, F., Ambrosio, G., Borgonovi, E., Anzivino, A., Baldassarre, G., & Mallarini, E. (2012). *Profit/non profit: una partnership di valore: storia, evoluzione e prospettive in Italia*. FrancoAngeli, Milano, p. 16.

<sup>27</sup> Cfr. Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V., (1994). *Economia Aziendale*. il Mulino, Milano.

previste. Secondo tali definizioni, esisterebbero tre classi di istituti con precise dinamiche di produzione e consumo: le famiglie, che rappresentano l'azienda del consumo, le imprese, ovvero aziende finalizzate alla produzione a scopo di lucro, e gli istituti pubblici, che fungono, nel contempo, da consumatori e produttori<sup>28</sup>.

Da tale classificazione, tuttavia, risultano escluse le aziende *non profit*, le quali fino a qualche anno fa erano completamente ignorate dalle discipline economico-aziendali. Ad oggi, per via della grandissima fioritura di tali istituti, essi hanno raggiunto un legittimo posto sullo scenario economico e sono diventati oggetto di studio a tutti gli effetti. Ciò che, in prima istanza, risalta dall'indagine sulle ANP (aziende *non profit*) è la distanza da altri tipi di aziende in termini di motivazioni, meccanismi di finanziamento, misurazione del valore e strategie gestionali. Gli obiettivi condivisi dall'universo *non profit* prevedono la distribuzione di benefici e supporto per determinati gruppi di soggetti che vivono una qualche forma di svantaggio sociale, ad esempio anziani, disabili o indigenti, attraverso organizzazioni di volontariato, ONG (Organizzazione Non Governative), cooperative sociali, comunità locali o fondazioni culturali o bancarie<sup>29</sup>. Dunque, tali organizzazioni condividono delle finalità non lucrative o individualistiche, ma ispirate da solidarietà e interesse sociale e collettivo. Esse sono, perciò, regolate sulla base di uno statuto o atto costitutivo che dichiara esplicitamente di rinunciare alla redistribuzione dei proventi delle attività svolte; un eventuale utile di esercizio può solo essere reinvestito a vantaggio della comunità. Pertanto, a differenza delle aziende *profit*, il cui funzionamento è vincolato alla costruzione di un differenziale che origini un valore identificabile con un profitto di natura economica, le ANP mirano ad ottimizzare la gestione delle risorse al fine di garantire migliori condizioni e servizi per i destinatari dell'attività, ma anche per chi presta a questa il proprio servizio attraverso il volontariato o previa assunzione da parte di cooperative sociali.

---

<sup>28</sup> Cfr. Bandini, F., Ambrosio, G., Borgonovi, E., Anzivino, A., Baldassarre, G., & Mallarini, E. (2012). *Profit/non profit: una partnership di valore: storia, evoluzione e prospettive in Italia*. FrancoAngeli, Milano, p. 17.

<sup>29</sup> Cfr. Borgonovi, E., (2000). *Le aziende non profit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in Zangrandi A., (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*. Egea, Milano. Montanini, L., & D'Andrea, A. (2020). *LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE. L'impatto sugli strumenti di accountability*. G. Giappichelli Editore, pp. 1-235.

Le attività necessarie per il conseguimento di un buon livello di utilità sociale sono finanziate, in questo caso, da contributi volontari, concessi dai soggetti aderenti: le ANP, quindi, nella maggior parte dei casi, dipendono dai contributi ricevuti dalla comunità, la quale può essere partecipe al progetto dell'istituto in via più o meno diretta, decidendo se contribuire attraverso donazioni o prestazioni di lavoro volontarie oppure, indirettamente, attraverso finanziamenti erogati tramite l'Ente Pubblico. Tali organizzazioni non ricevono in alcun modo fondi derivanti da tributi o imposte raccolti in maniera coattiva, in virtù del fatto che esse si configurano come istituzioni private e non destinate alla distribuzione di utile (Salamon e Anheier, 1997)<sup>30</sup>.

Le ANP si trovano ad operare in contesti ed ambiti spesso ritenuti marginali e non oggetto di interesse delle imprese, in quanto queste ultime con il solo prezzo di vendita non riuscirebbero a coprire nemmeno i costi necessari per la produzione del bene o servizio prodotti, al fine di dimostrare che anche determinate tipologie di aziende, chiaramente non lucrative, rappresentino settori economicamente sostenibili.

Una delle caratteristiche che più identificano una ANP risiede nel fatto che esse non sono in alcun modo vincolate ad enti pubblici: esse esprimono e realizzano la volontà di un singolo individuo o di un gruppo di soggetti mossi da un interesse comunitario e tra i quali si instaura un legame di fiducia e collaborazione; di conseguenza i servizi erogati e i beni prodotti sono frutto esclusivo dello statuto costitutivo dell'ente, in quanto tali aziende non si trovano nella posizione di rispondere e sottostare ad alcuna legge che ne determini le modalità di esecuzione. L'erogazione di tale prestazione, infine, non presuppone un tornaconto economico né una contropartita in termini di copertura dei costi di produzione.

Grumo (2001) ha evidenziato ulteriori peculiarità proprie e identificative delle ANP<sup>31</sup>:

---

<sup>30</sup> Cfr. Salamon, L., Anheier, H.K. (1997). *Defining the nonprofit sector: across National Analysis*. John Hopkins Nonprofit Sector series, Manchester University Press, Manchester.

<sup>31</sup> Cfr. Grumo, M. (2001). *Introduzione al management delle aziende non profit*. Etas, Milano.

- la gestione delle stesse risulta spesso complessa e impone la compresenza di attività istituzionali mirate al compimento della *mission* e altre attività destinate alla gestione delle risorse da reindirizzare per il finanziamento della stessa;
- spesso tale gestione risulta approssimativa, in quanto appannaggio esclusivo del fondatore della ANP e dei pochi soci che hanno contribuito alla costituzione dell'azienda stessa;
- non è semplice misurare il valore aggiunto del prodotto immesso sul mercato o offerto ai propri fruitori in quanto non è rilevabile un prezzo standardizzato di tale manufatto o servizio nel mercato generale.

Dunque, è possibile definire le società *non profit* come: organismi privati molto diversi fra loro (associazioni, comitati, fondazioni ecc.) unificati dal divieto fissato per statuto di distribuire i profitti ai membri che ne fanno parte o ai dipendenti, e dall'obbligo di reinvestirli completamente nell'attività svolta. Operano soprattutto nei campi dell'assistenza sociale, della cultura, della sanità e della cooperazione internazionale<sup>32</sup>.

In Italia le ANP sono in continua espansione, considerando che nel 2001 gli enti erano 235 mila e solo nel 2017 esse avevano raggiunto quota 844 mila<sup>33</sup>. Tale esplosione di enti rivolti al sociale ha rappresentato una risposta necessaria ad un vuoto istituzionale legato all'ambito del *welfare* sociale, ma ha anche imposto una regolamentazione ufficiale e chiara di questo genere di attività da parte dello Stato. Esso ha provveduto, *in primis*, a catalogare sette tipologie di ANP, definiti Enti del Terzo Settore<sup>34</sup>:

1. organizzazioni di volontariato (ODV);
2. associazioni di promozione sociale (APS);

---

<sup>32</sup> Per ulteriori approfondimenti consultare: <https://www.treccani.it/enciclopedia/non-profit/>, ultima consultazione Luglio 2024.

<sup>33</sup>Per ulteriori approfondimenti consultare: [https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la\\_crescita\\_inarrestabile\\_del\\_non\\_profit\\_49\\_in\\_16\\_anni](https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crescita_inarrestabile_del_non_profit_49_in_16_anni), ultima consultazione Luglio 2024.

<sup>34</sup> Per ulteriori approfondimenti consultare: <https://csvnet.it/csv/storia/144-notizie/2448-il-codice-del-terzo-settore-e-legge-cosa-cambia-con-il-grande-riordino>, ultima consultazione Luglio 2024. Per una trattazione esaustiva degli enti del Terzo Settore si rinvia tra gli altri a Montanini, L., & D'Andrea, A. (2020). *LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE. L'impatto sugli strumenti di accountability*. G. Giappichelli Editore, pp. 1-235.

3. imprese sociali (tra cui sono state incluse le cooperative sociali);
4. enti filantropici
5. reti associative;
6. società di mutuo soccorso;
7. altri enti (in genere enti non riconosciuti, di carattere privato e non a scopo di lucro).

Dal momento che le ANP offrono beni e servizi nell'ottica di un benessere comune e comunitario, a sostegno di collettività svantaggiate, esse sono soggette ad una maggiore attenzione da parte dell'opinione pubblica, la quale è, attraverso il proprio contributo, motore stesso dell'attività di tali enti. Inoltre, la fioritura di un gran numero di società *non profit* ha creato, anche in questo ambito, la necessità di mostrarsi competitivi e rendersi visibili ai possibili fruitori, ma anche ai possibili contribuenti e aderenti alla causa, per cui la risorsa comunicativa è diventata necessaria per la loro sopravvivenza.

Un sempre maggiore interesse rivolto all'ambito del Terzo Settore ha condotto il mondo accademico ad uno studio approfondito dei modelli di *business non profit* e all'elaborazione del concetto di impresa sociale. Dees, in realtà già nel 2001, aveva definito diverse tipologie di impresa distinguendole in tre categorie: puramente filantropica, ibrida o sociale e *for profit*<sup>35</sup>. L'impresa filantropica sarebbe mossa esclusivamente da un interesse di tipo collettivo, per cui il suo obiettivo risiederebbe nella creazione di un valore sociale, indirizzando ogni ipotetico profitto verso la ridefinizione della *mission* e l'aumento del numero dei beneficiari dei servizi erogati; un'impresa ibrida avrebbe un interesse di tipo misto, collettivo ed individuale, per cui il suo scopo consisterebbe nella creazione di valore economico e sociale, che sarebbe, in parte, reinvestito nella *mission* e, in parte, destinato all'implementazione della dotazione aziendale; l'impresa *for*

---

<sup>35</sup> Cfr. Dees, G.J., Emerson, J., Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits*. Wiley Nonprofit Series.

*profit*, infine, si muoverebbe solo per interesse individuale e al fine di generare un tornaconto economico, per cui il valore aggiunto sarebbe destinato ad essere distribuito alla proprietà<sup>36</sup>.

Alter nel 2007 ha proposto un'ulteriore classificazione delle imprese, distinguendo da quelle puramente filantropiche alle totalmente *for profit* ed individuando, pertanto, sei categorie aziendali: *non profit* tradizionale, *non profit* con generazione di reddito da attività commerciale accessoria, impresa sociale, *profit making business* con una *mission* di natura sociale, impresa che opera secondo il *corporate social responsibility* e impresa *for profit* tradizionale<sup>37</sup>. Le prime tre tipologie si propongono come obiettivo la creazione di un valore sociale, mentre le altre hanno come obiettivo un valore economico.

Con l'espressione impresa sociale si denotano tutte quelle attività di natura imprenditoriale incentrate su uno specifico settore commerciale, ma destinate ad un fine sociale. Esse si fondano su un connubio tra imprenditorialità, innovazione, gestione finanziaria adeguata e valido approccio di mercato. Tali tipologie di aziende presentano delle peculiari caratteristiche, che le distinguono da imprese e cooperative tradizionali:

- finalità sociale: ovvero un orientamento volto a generare un valore sociale e pubblico;
- approccio imprenditoriale: esse fondano il loro *asset* su investimenti, strategie di mercato e generazione di un reddito legato al proprio *business*. La gestione di tale valore è, comunque, sottoposta a dei precisi vincoli, in quanto esso non può essere redistribuito, ma finisce per essere reinvestito nell'organizzazione, nell'ottica della non discriminazione a favore dei soci;
- proprietà sociale: con un effettivo coinvolgimento nella gestione dell'impresa degli *stakeholders* e un superamento della tradizionale distinzione tra questi e gli *shareholders*<sup>38</sup>.

Esse, infatti, prevedono l'invito, che dovrebbe essere un obbligo, alla partecipazione dei lavoratori e dei beneficiari dell'attività nella *governance* aziendale.

---

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Cfr. Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.

<sup>38</sup> Cfr. Perrini, F. (a cura di) (2007). *Social Entrepreneurship, Imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea, Milano.

A livello legislativo le imprese sociali sono definite come “enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che [...] esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.”<sup>39</sup>. Tale qualifica giuridica può essere ottenuta da società, associazioni e fondazioni che svolgono attività di impresa e che destinano gli utili ricavati per reinvestire nell'organizzazione.

Questo tipo di società rappresenta il frutto di un processo di ibridazione tra *non profit* e *for profit*, sorto dalle sempre più frequenti interazioni tra questi due universi.

### **1.3 Partnership tra profit e non profit**

Come già accennato nei paragrafi precedenti, ogni tipo di impresa è in stretta relazione con l'ambiente nel quale si trova ad agire, in quanto le condizioni ambientali sperimentate influiscono in tal maniera su di essa da essere considerate delle vere e proprie variabili intrinseche al sistema produttivo stesso, alle quali quest'ultimo deve necessariamente adattarsi; tale interazione, comunque, si caratterizza per la sua biunivocità e reciprocità, dal momento in cui la stessa azienda finisce per modificare l'ambiente esterno nel quale opera. L'impresa, dunque, si adatta continuamente al contesto, che essa stessa, in qualche maniera, modifica, secondo un modello interattivo circolare<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> art.1 DLGS 112/2017, consultabile al seguente sito: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;1121vig=>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>40</sup> Bandini, F., Ambrosio, G., Borgonovi, E., Anzivino, A., Baldassarre, G., & Mallarini, E. (2012). *Profit/non profit: una partnership di valore: storia, evoluzione e prospettive in Italia*. FrancoAngeli, Milano, p. 30. Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). Introduzione alla sostenibilità aziendale. Giappichelli.

Con l'evoluzione e la diffusione di aziende e contesti operativi ibridi, in cui il *mondo profit* è finito per intersecarsi con le dinamiche del *non profit*, nell'ottica della creazione sinergica di valore, si è affermata la necessità di una riflessione sulla questione della responsabilità sociale di impresa<sup>41</sup>.

Nel 1993 Jaques Delors, allora presidente della Commissione Europea, chiese alle imprese di unirsi alla lotta contro l'esclusione sociale; nello stesso anno si tentò, attraverso una serie di iniziative comunitarie, di sensibilizzare il compartimento industriale alla tematica ambientale. Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona richiamò alla responsabilità sociale di impresa, al fine di rendere l'Europa competitiva attraverso una crescita economica sostenibile<sup>42</sup>.

Il concetto di responsabilità sociale è stato spiegato nel Libro Verde<sup>43</sup>, pubblicato nel 2003 dalla Commissione Europea, il quale offre una definizione che rimanda ad un'integrazione di stampo volontario e spontaneo di preoccupazioni e tematiche ambientali e sociali con le operazioni commerciali e produttive messe in atto dalle imprese.

Essere socialmente responsabili è diventato, così, un imperativo per le aziende che mirano ad un successo duraturo in ottica europea e si traduce in un'attitudine che prevede, non solo, il soddisfacimento degli obblighi giuridici previsti, ma anche, un ulteriore investimento in capitale umano e nella relazione con l'ambiente e i soggetti coinvolti.

Il Libro Verde prevede due campi di applicazione della responsabilità sociale, ascrivibili uno a dinamiche interne e l'altro a questioni esterne all'azienda. Nel primo caso esso fa riferimento sia alle prassi messe in atto dall'impresa nei confronti dei propri dipendenti in termini di reclutamento, formazione continua, salute, sicurezza sul lavoro, benefit e *welfare* aziendale, sia alle abitudini e ai processi produttivi ecologici in ottica di una maggior tutela ambientale. La dimensione esterna asserisce, invece, ad una serie di obblighi nei confronti dei *partner* esterni, siano essi collaboratori commerciali, fornitori, clienti, enti pubblici e, soprattutto, aziende *non profit*, che operano per il

---

<sup>41</sup> Cfr. Borgonovi, E., Rusconi, G. (2008). *La Responsabilità Sociale delle Istituzioni di Pubblico Interesse*. Franco Angeli: Milano

<sup>42</sup> Cfr. Ivi, p. 31.

<sup>43</sup> Cfr. Commissione delle comunità europee (2003). *Libro Verde della Commissione Europea*. Bruxelles.

benessere della comunità locale. La dimensione comunitaria, d'altronde, risulta cruciale per un'impresa di successo, in quanto è da questa che l'azienda reperisce importanti fattori produttivi e a questa che offre i propri prodotti, per cui è importante muoversi per il mantenimento di una buona reputazione sia in termini di datore di lavoro sia come produttore di beni e servizi, mostrandosi attenti alle problematiche e alle tematiche inerenti alla comunità di riferimento. Per questo, la responsabilità sociale rappresenta, da un lato, un atteggiamento pro-attivo e virtuoso dell'azienda e, dall'altro, un'oculata strategia per garantirsi un consenso più duraturo da parte degli interlocutori sociali con cui essa si interfaccia per reperire risorse e clienti<sup>44</sup> (Coda, 1988).

Le radici culturali a monte del concetto di responsabilità sociale risalgono agli anni Venti, quando in America associazioni di carattere sindacale e religiose fecero delle pressioni ed ottennero dalle aziende delle risposte propositive; attraverso le lotte sindacali furono evidenziate le degradanti condizioni abitative, di salute e sicurezza degli operai e dalle prime timide concessioni si arrivò alla fine del XIX secolo a delle vere e proprie legislazioni antimonopolistiche e alle prime manifestazioni filantropiche realizzate da imprenditori illuminati, come Rockefeller e Carnagie, i quali adottarono iniziative a sostegno dei lavoratori, realizzando i primi interventi di *welfare* aziendale. Conseguentemente, si andarono moltiplicando azioni di questo genere e presero corpo una serie di progetti di utilità sociale, che condussero alla ristrutturazione o alla costruzione di alloggi, scuole e asili destinati ai dipendenti delle aziende coinvolte.

Negli ultimi anni sono state redatte numerose ricerche rivolte al tema della responsabilità sociale, molte delle quali incentrate su quanto l'impegno sociale, associato alle aziende, finisca per influire sulla percezione che i principali *stakeholders* possiedono in merito alle stesse. Una delle più importanti indagini, in tal senso, è quella realizzata da Unioncamere nel 2006, la quale ha riscontrato che per la maggior parte degli italiani (63%) le aziende che operano sul territorio non dovrebbero sentirsi o essere esentate da responsabilità nei confronti della comunità e del contesto nel quale si

---

<sup>44</sup> Cfr. Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Utet, Torino.

muovono. In linea con tale dato, la stessa indagine rileva che il 60% dei cittadini si dichiarava disposto ad acquistare un bene ad un prezzo superiore qualora l'azienda produttrice avesse adottato un comportamento etico e sostenibile. Tuttavia, il 35,5% del campione riteneva ancora che iniziative di carattere sociale fossero un mero strumento delle aziende per ottenere consensi ed accattivarsi ampie fette di mercato<sup>45</sup>.

A conferma del crescente interesse delle imprese nei confronti delle diverse problematiche sociali Bandini (2012) propone due ulteriori ricerche, che testimoniano come, nel giro di pochi anni, il legame tra la sfera economica e sociale si sia notevolmente rinsaldato e quanto questo sarà destinato a detenere un ruolo centrale nel contesto economico globale contemporaneo e futuro. La prima ricerca, realizzata nel 2010 negli Stati Uniti, rilevò che il 68% delle aziende aveva previsto, già all'epoca, di ampliare gli investimenti per migliorare la sostenibilità dei propri prodotti<sup>46</sup>; la seconda indagine, svolta sempre nello stesso anno su 200 aziende dall'*Economist Intelligence Unit* e commissionata dall'Enel, aveva riscontrato che il 69% dei *manager* sosteneva che, negli anni, un legame tra iniziativa economica e impegno sociale sarebbe diventato imprescindibile<sup>47</sup>.

Il binomio produttività e sociale caratterizza, dunque, l'evoluzione del mercato e garantisce alle imprese un ruolo al suo interno più redditizio e di lunga scadenza. Per tale ragione le imprese italiane si mostrano sempre più attente al tema e sempre più orientate verso dei modelli di *business* sostenibile a livello sociale ed ambientale<sup>48</sup>. Le regioni italiane con il maggior numero di imprese eco-certificate sono la Lombardia (34047 siti certificati), il Veneto (18379 siti certificati), l'Emilia-Romagna (16324 siti certificati), il Lazio (13786 siti certificati) e il Piemonte (12998 siti certificati)<sup>49</sup>. In Italia, tuttavia,

---

<sup>45</sup> Cfr. Unioncamere (2006). *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*. FrancoAngeli, Milano.

<sup>46</sup> United Nations Global Compact – Accenture CEO studi, Dati presentati alla Giordana della Terra, in Dal dire al fare Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, Università Bocconi, Milano, 25-25 maggio 2010.

<sup>47</sup> *The sustainable future. Promoting growth through sustainability*, dati presentati dall'*Economist Intelligence Unit* al Sustainability Day, Madrid, 2011.

<sup>48</sup> Il primo gennaio 2023, infatti, è entrata in vigore la *Corporate Sustainability Reporting Standard Directive*, la Direttiva (UE) 2022/2464 (di seguito, Direttiva o CSRD), che modifica il precedente regime della rendicontazione non finanziaria, ampliando la responsabilità delle imprese in tema di economia sostenibile.

<sup>49</sup> Le statistiche complete, aggiornate al mese di maggio 2024, sono disponibili al seguente sito: [https://services.accredia.it/ppsearch/accredia\\_stats\\_reserved\\_2.jsp?ID\\_LINK=1755&area=310&date=20246&type=Reg](https://services.accredia.it/ppsearch/accredia_stats_reserved_2.jsp?ID_LINK=1755&area=310&date=20246&type=Reg)

il concetto di responsabilità sociale resta soprattutto vincolato ad un'ottica *green*, quindi, riferito alla tematica ambientale. Inoltre, a differenza di quanto accade nei mercati internazionali, le cui imprese riconoscono il ruolo eminente della responsabilità sociale nella creazione di benefici tangibili, nell'impianto manageriale di molte aziende italiane permane l'idea secondo cui la chiave per il successo risiederebbe su qualità, innovazione e ascolto dei bisogni del cliente, considerando l'attenzione e l'orientamento verso tematiche sociali come degli strumenti meramente reputazionali. Per tali ragioni l'Italia, rispetto ai suoi *partners* e concorrenti internazionali, pur vivendo un continuo crescendo in termini di sostenibilità, resta più indietro, mantenendo livelli qualitativamente adeguati soltanto in specifiche e virtuose regioni (Lombardia).

Secondo Chiucchi e Giuliani il contesto italiano sta subendo una progressiva evoluzione in ottica di sostenibilità aziendale: le aziende stanno, infatti, comprendendo quanto una rinnovata attenzione nei confronti di tematiche sociali ed ambientali possa avere un ritorno importante in termini di competitività a resilienza. La spinta verso sistemi di management orientati alla sostenibilità deriva, in sostanza, da diversi fattori, tra cui una serie di normative nazionali ed europee, finalizzate a creare una maggiore coscienza sociale e ambientale nelle imprese, una crescente consapevolezza ambientale e la crescente pressione da parte di consumatori ed investitori. Inoltre, gli autori sottolineano che l'impianto economico e produttivo italiano poggia, spesso, su tante piccole e medie imprese (PMI) che, nell'affrontare una transizione così importante, ma contemporaneamente complessa, riscontrano difficoltà maggiori rispetto ad aziende più grandi. Risulta quindi doverosa una riflessione in merito

---

ione&groupby=siti&g-recaptcha-response=03AFcWeA6wcqZWR3ZjYA5Gfk3au0\_2kWGICK3KiQEH\_oNRtPafIn-tmb8oBwYbebiIwpykBWJc0NETKTTcFPr2IhGD4RnBC299k4sioLZ1JdNHIqIJ\_A5Z\_PBSbdcoumoHZdYSFTdDFhYFDWUM4I5SzSoWotukWUqOx6uzSSkTLdWu9G0sts1lzgpEg7sXjeKdEZp7p9ih\_0Xlrl6-QOh\_cwfj2tFr7bUaf9Qq6sW\_TVkTFO6fw6xamq4EZskuzG5EYBDKoHzc\_In4pEXo\_G9jl0Xhr9yVxBPqvtwcQxjAZjCXYx0pYcmzzQLEsE8fr7Fq-G81Jyp-0nwUsnzWBqInQXVFj-RRccfbfKzPwDteIIAe\_TJuem7OzYHhggJculsaAnGy9pwKuWsPcKXDgo4rRcT7d6syekRK8hiOHJDmCN53P3qfuRfExOwo\_V0iLl09htcYPGeSJAA0URlcVDYvQtgzYovic4a\_m01\_Pg0Pyqjv57IofbV6qTpTdQWNIQCyl1a0XKrXnAWrB0zw21RlSkG7iq\_lmGhU9KxGc\_TaLQWuTY5bqJM4FLFT7JuJVjjGqQfv0tMoiv12DhDxizps2OJ7CFucGkYJecm67Q3ogU3QVgGRvD0HycCu4p5Y2g7P223JMxQY4tN1RrKALU\_FZUe\_fBFR-se20CRHzd14rDe-WntKOTHAMAbKwYj4RAIvZpCjWV9fmQUEMu\_4zNVNONcjXzTD4kof4\_P6NScV61zTdwNaG0K2tfXjyS7ULU8mRxmpo7XQygSsYRuNGEmxM60JGmBid8ip2FwgFK7djLSFk5Coa-rRaZfJIDwtSWNstK59emsNziHI4h8CFwmMgmij\_TkczFxA7nkyFRu59uXXRK8vVbUDywgAEWSpNFXygWG41ZoQbHT&submit=Cerca, ultima consultazione Settembre 2024.

alla necessità di un nuovo approccio strategico orientato alla sostenibilità, che non consideri tale variabile esclusivamente come un ulteriore costo, quanto piuttosto come un'opportunità di investimento per migliorare la competitività e la reputazione del settore produttivo italiano. Con uno scopo e una vision così rinnovati, un approccio sostenibile diventa parte integrante delle strategie aziendali, che si declinano, perciò, anche attraverso pratiche di gestione dei rischi ambientali e sociali e rendicontazioni redatte attraverso appositi bilanci sociali e ambientali<sup>50</sup>.

Da tale necessità, emerge a gran voce il bisogno di considerare attività di cooperazione tra mondo *profit* e *non profit*, come una chiave di volta per il mondo imprenditoriale e uno strumento per realizzare interventi socialmente rilevanti, affermandosi nel palcoscenico dei mercati globalizzati.

Gli studi in merito a tale tipo di *partnership* si rivelano piuttosto recenti. Uno dei primi studi sulle collaborazioni tra *profit* e *non profit* risale al 1997 ed è legato a Murphy e Bendell, i quali hanno catalogato tre tipi di relazione tra i due tipi di impresa<sup>51</sup>:

- collaborazioni orientate al processo: le aziende *non profit* partecipano al processo manageriale delle imprese *for profit* con cui collaborano;
- collaborazioni orientate al progetto: il fulcro della cooperazione tra le due imprese risiede su uno specifico progetto e non sull'intera gestione aziendale;
- collaborazioni orientate al prodotto: l'azienda *non profit* prende parte alla produzione di specifici prodotti destinati alla causa sociale da sostenere.

Tale tipo di classificazione risulta, quindi, fondata sull'oggetto della collaborazione; una tipizzazione differente è stata proposta, invece, da Elkington e Fannel nel 1998, basandosi sull'intensità della relazione in essere tra le due controparti<sup>52</sup>. Essi definiscono quattro tipi di associazioni *non profit*, caratterizzandole sulla base del livello di partecipazione che esse sono disposte ad offrire all'azienda

---

<sup>50</sup> Cfr. Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). *Introduzione alla sostenibilità aziendale*. Giappichelli.

<sup>51</sup> Cfr. Murphy, D., Bendell, F.J. (1997). *In the company of Partners*. Polity Press, Bristol.

<sup>52</sup> Cfr. Elkington J., Fennell S. (2000). *Partners for sustainability* Greener Management International, 24, Winter, pp. 48 – 60.

*for profit* con cui collaborano, sulle modalità con cui esse scelgono le imprese con cui cooperare e sull'interesse mostrato nei confronti della tematica ambientale:

- ANP squalo: non discrimina le aziende con cui collabora, assumendosi il rischio che deriva da questo tipo di atteggiamento;
- ANP Orca: si mostra molto selettiva, per cui accetta collaborazioni esclusive, relazionandosi solo con aziende dalla forte reputazione ambientalista e con una grande fiducia da parte degli *stakeholders* interni ed esterni; tali associazioni, dunque, effettuano una rigida cernita e conoscono perfettamente l'ambito nel quale operano;
- ANP Leone di mare: non effettua una scrematura sulla base dell'impegno aziendale in termini ambientalistici, ma garantisce una collaborazione sicura e cordiale per quanto riguarda attività di *marketing* e *public relation*;
- ANP Delfino: è l'emblema di una *partnership* virtuosa, in quanto fonda le relazioni con l'impresa su fiducia e comprensione delle esigenze reciproche, scegliendo con cura i propri *partners* e rendendo il progetto credibile ed efficiente.

Rondinelli e London (2003), studiando 50 multinazionali focalizzandosi sulle *performance* ambientali e i *report* sociali, hanno proposto un'ulteriore distinzione basata su intensità della relazione e oggetto dell'accordo tra le parti, definendo tre tipologie di interazione: *arm's lenght*, collaborazione interattiva e alleanze di *management intensive*<sup>53</sup>. Il primo tipo di relazione è basata su una collaborazione a bassa intensità: i dipendenti dell'impresa si impegnano in attività di volontariato in favore dell'ANP oppure l'azienda elargisce dei contributi, monetari e non, realizzando operazioni congiunte di *marketing*. Nelle collaborazioni interattive l'ANP certifica le azioni ambientaliste dell'impresa, che, dal canto suo, sostiene le attività e i progetti della *non profit*. Attraverso alleanze di *management intensive*, infine, la ANP collabora a stretto contatto con l'impresa nella gestione dei processi produttivi, in modo da prevenire danni ambientali.

---

<sup>53</sup> Cfr. Rondinelli, D.A., London, T. (2003). *How corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-sector Alliances and Collaborations*. *Academy of Management Executive*, 17, 1: 61 – 76.

Un altro importante studio sulla *partnership* in oggetto è rappresentato dal lavoro di Austin (2000), il quale ha analizzato quindici *case study* e definito una categorizzazione basata su quattro componenti fondamentali, estesa a tutte le tipologie di cooperazione, non soltanto quelle orientate verso la tematica ambientale<sup>54</sup>. Il suo contributo si focalizza, dunque, in primo luogo sul *Collaboration Continuum* (CC), ovvero sulla natura della cooperazione realizzata nel tempo tra le aziende, che può distinguersi in filantropica, transazionale e integrativa. Una *partnership* filantropica prevede un flusso unidirezionale di beni, con l'impresa *for profit* che elargisce in favore della *non profit*, in una relazione transazionale vi è uno scambio reciproco di risorse finalizzato alla realizzazione di specifiche attività, mentre in collaborazioni integrative avviene una fusione, di *mission*, persone, strumenti e attività, finalizzata ad un'azione sinergica e strategica. La seconda componente che Austin prende in considerazione è il *Collaboration Value Construct* (CVC), a sua volta composto da quattro dimensioni: la definizione del valore prima che la collaborazione inizi, la creazione di valore, la stabilizzazione e il rinnovo durante la *partnership*. L'analisi di tali variabili facilita la comprensione della portata del tipo di alleanza instauratasi tra le parti. La terza componente è rappresentata dai *drivers* delle possibili alleanze, che ne plasmano la natura e l'andamento. Questi possono essere quattro: allineamento delle strategie, delle *mission* e dei valori, relazioni personali, generazione e condivisione di valori e apprendimento continuo. Ovviamente maggiore è l'allineamento tra *mission* e strategie delle due organizzazioni e maggiore sono l'efficacia e la durata dell'interazione stessa, fermo restando la necessità di relazioni personali funzionali e autentiche, in grado di generare valore sociale per l'intera comunità. La quarta componente di Austin, infine, è legata a tutte quelle caratteristiche del legame che rendono possibile la gestione della *partnership*, ovvero la continua attenzione rivolta all'interazione, realizzata attraverso una comunicazione autentica ed efficace e secondo un sistema organizzativo che definisca in maniera inequivocabile responsabilità dei singoli *partner* e rendicontabilità degli obiettivi.

---

<sup>54</sup> Cfr. Austin, J.E. (2000). *The collaboration challenge*. Harvard Business School.

L'ultimo contributo destinato alla classificazione delle collaborazioni, che verrà analizzato in questa sede, risale a Wymer e Samu (2003) e si focalizza sull'intensità della relazione, il livello di rischio per i membri della *partnership* e le motivazioni alla base della collaborazione<sup>55</sup>. Gli studiosi individuano sette forme distintive di collaborazione: *corporate philanthropy*, *corporate foundation*, *licensing agreement*, *sponsorship*, *transaction-based promotions*, *joint issue promotion* e *joint venture*. La prima, definita *corporate philanthropy*, prevede un livello di coinvolgimento scarso, nel quale l'impresa *for profit* destina una certa parte del proprio *budget* all'ANP ed eroga delle elargizioni in maniera occasionale e informale. In questa maniera la relazione rimane sbilanciata in favore dell'impresa, che decide di sostenere un'organizzazione socialmente impegnata, ma secondo i suoi tempi e le sue modalità, guadagnandone in termini di pubblicità e reputazione del marchio. L'ANP trova chiaramente un vantaggio in materia di finanziamenti e fondi.

La *corporate foundation* prevede la creazione, ad opera di un'impresa, di un ente *non profit* per perseguire obiettivi filantropici; tale associazione diventa, dunque, un surrogato dell'azienda madre, che la gestisce nella sua interezza, definendo le cause da perseguire e le strategie da utilizzare.

Il *licensing agreement* consiste in uno scambio bidirezionale: la ANP concede all'impresa di utilizzare il proprio marchio e il proprio logo in cambio di una *fee* o di una *royalty*; in questo genere di interazione sono coinvolte ANP con *brand* molto forti e già strutturati e imprese che, per migliorare le proprie vendite ed ampliare il bacino di utenza, decidono di contribuire alla *mission* di una *non profit* con una vasta visibilità attraverso un'oculata operazione di *marketing*. Questo tipo di collaborazione espone, comunque, la ANP ad un rischio maggiore rispetto alle altre, in quanto lega il marchio aziendale all'attività di un'altra impresa per cui potrebbe risentirne in termini di reputazione, in caso la controparte assumesse atteggiamenti aziendali non consoni. D'altro canto, l'interazione comporta un impegno non indifferente anche da parte del *business for profit*, in quanto questo si accolla un investimento rilevante in termini di *marketing*, *merchandising* e distribuzione.

---

<sup>55</sup> Cfr. Wymer, W.W., Samu, S. (2003). *Non profit and Business Sector Collaboration*. Binghamton, Best Business Book.

La *sponsorship* prevede la concessione del marchio dell'ANP, che può essere utilizzato per pubblicità o altre comunicazioni esterne, in cambio di una *sponsorship fee*. Tale interazione si basa, dunque, su due componenti: la *fee* e il *marketing* conseguente all'accordo; essa viene scelta da quelle aziende che intendono promuovere il proprio *brand* e l'evento sponsorizzato e il controllo risulta sbilanciato, questa volta, in favore dell'ANP: l'impresa ha interesse ad associare il proprio marchio all'organizzazione *non profit*, che sfrutta l'occasione per raccogliere fondi.

Nella *transaction based promotion* l'importo corrisposto dall'impresa alla *non profit* è commisurato alle vendite, la gestione è principalmente nelle mani dell'impresa che si occupa, non solo del finanziamento alla causa, ma anche della sua promozione attraverso attività di *marketing*. Il maggiore beneficio che entrambe le società traggono da tale cooperazione risiede nel ritorno di immagine.

Nella *joint issue promotion* impresa e *non profit* cooperano sinergicamente in sostegno di una causa, per cui il contributo dell'universo *profit* non si esaurisce in una sterile donazione, ma si concretizza attraverso un coinvolgimento attivo della stessa nella *mission* sociale.

Infine, con la *joint venture* i due *partner* creano un nuovo ente *non profit* orientato al raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Ambrosio (2012) propone di analizzare le modalità di relazione in essere tra imprese e ANP utilizzando il modello del London Benchmarking Group, ovvero uno strumento di rendicontazione realizzato da un gruppo di grandi imprese nel 1994, finalizzato all'analisi delle attività di investimento nella comunità, dei risultati ottenuti e dei loro effetti sia sulla comunità sia sul *business* delle aziende coinvolte<sup>56</sup>. Tale modello prevede una struttura piramidale, alla base della quale vengono collocate tutte le attività correlate al *core business* dell'impresa realizzate secondo modelli operativi sostenibili ed ecologici. Nella seconda parte della piramide vengono inseriti una serie di interventi di carattere filantropico; tra questi sono annoverate iniziative commerciali associate a cause sociali, investimenti nella comunità ed elargizioni liberali a sostegno di una o più cause che coinvolgono dipendenti, clienti

---

<sup>56</sup> Cfr. Bandini, F., Ambrosio, G., Borgonovi, E., Anzivino, A., Baldassarre, G., & Mallarini, E. (2012). *Profit/non profit: una partnership di valore: storia, evoluzione e prospettive in Italia*. FrancoAngeli, Milano, p. 69.

o fornitori. Le iniziative commerciali rappresentano delle attività che finiscono per contribuire al successo dell'azienda e del *brand* attraverso un aumento delle vendite e possono essere realizzate mediante sponsorizzazioni o *cause related marketing*, ovvero operazioni di *marketing* finalizzate alla promozione di una causa sociale di interesse aziendale. Per investimenti nella comunità ci si riferisce a grandi progetti che coinvolgono per lunghi periodi le aziende interessate, che profondono elargizioni cospicue al fine di proteggere i propri interessi e migliorare la propria reputazione. Le elargizioni liberali, infine, possono essere di due tipi: monetarie o non monetarie. Le prime, definite elargizioni *cash*, sono le più diffuse e possono variare a seconda degli accordi con la *non profit* in oggetto. Esse possono, quindi, essere somme fisse oppure variare in base al fatturato o nei tempi a seconda delle possibilità dell'impresa. Le elargizioni non monetarie, definite *in kind* o *in time*, possono consistere in donazioni o vendita a prezzo di favore e costo di prodotti o servizi oppure in coinvolgimento di dipendenti attraverso volontariato o messa a disposizione di strutture e attrezzature.

Anche Fiorentini ha esplorato l'evoluzione e le dinamiche intrinseche alle collaborazioni tra settore *profit* e *non profit*, sostenendo che tali ambiti possono trovare dei terreni comuni su cui operare in una relazione di reciproco vantaggio per via dell'evoluzione dei mercati e delle esigenze che da questa derivano. Imprese sociali e *for profit*, infatti, pur avendo, per definizione, finalità differenti si stanno, via via, ritagliando degli spazi di convergenza, specialmente in seguito al maggiore interesse delle imprese orientate al guadagno nei confronti di politiche di responsabilità d'impresa e modelli di business sostenibili. Tale interazione può generare dei vantaggi in entrambi i poli: le imprese sociali possono godere delle risorse del settore *for profit*, mentre quest'ultimo può sfruttare l'immagine della sua controparte per generare un impatto sociale positivo e migliorare la sua reputazione agli occhi di clienti e investitori. Nel mercato moderno, secondo Fiorentini, stanno nascendo dei modelli di impresa ibridi, in cui i confini tra *profit* e *non profit* si stanno facendo, via via, sempre più sfumati. In tale ottica, le imprese *for profit* si stanno muovendo nella costituzione di divisioni o filiali mosse esclusivamente da intenti sostenibili e orientate al sociale, mentre le imprese *non profit* stanno adottando, dal canto loro, delle pratiche più efficienti e competitive mutuando gli approcci esperiti

nel contatto con le aziende. Nonostante i chiari benefici che possono derivare dal contatto delle due realtà, lo studioso evidenzia anche delle potenziali aree di criticità, quali, ad esempio, differenze in merito alla cultura organizzativa dei due settori, obiettivi a lungo termine divergenti e diversi parametri di misurazione del successo. Esse rappresentano delle sfide da superare per promuovere una collaborazione che sia in grado di generare un valore reciproco, promuovendo sviluppo economico e, nel contempo, il progresso sociale<sup>57</sup>.

La relazione di *partnership* aziendale tra *profit* e *non profit* sta progressivamente evolvendo verso una forma di *co-business*<sup>58</sup>, ovvero una dinamica interazionale tra due aziende fondata sui concetti di co-produzione<sup>59</sup> e *business* inclusivo<sup>60</sup>. Le due aziende finiscono, così, per mettere in comune fattori produttivi e strutture, coinvolgendo soggetti a basso reddito nel processo di produzione e creazione di valore, valorizzandone risorse e competenze.

---

<sup>57</sup> Cfr. Fiorentini, G. (2006). *Evoluzione dei rapporti fra impresa sociale e impresa for-profit*, Impresa Sociale. 3, pp. 275 – 291.

<sup>58</sup> Ivi, p. 76 – 77.

<sup>59</sup> Ostrom, E. (1996). *Crossing the Great Divide: coproduction, synergy and development*. World Development, vo. 24, n. 6, 1996.

<sup>60</sup> UNDP (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*.

## Capitolo 2

### Il concetto di creazione di valore

#### 2.1 Concetto di valore

Il concetto di valore rappresenta uno dei poli di studio del mondo economico e accademico e, a seconda degli ambiti di indagine considerati, esso è stato declinato in maniera diversa, in associazione a grandezze e dinamiche altrettanto eterogenee. Il primo economista a fornire una definizione di valore fu Adam Smith (1776) che lo correlò ai concetti di rarità, limitatezza e scarsità, ponendo in essere una particolare distinzione tra valore di scambio e valore d'uso. Per valore di scambio l'economista si riferiva al prezzo di mercato di un prodotto o servizio, mentre il secondo parametro misurava l'utilità correlata al possesso dello stesso. Pertanto, secondo tale visione, un bene poteva acquisire valore in virtù della sua utilità, nel caso in cui il suo valore fosse misurato considerandone il valore d'uso, oppure della sua rarità: una sua più limitata disponibilità sul mercato ne avrebbe determinati, infatti, una crescita in termini di valore di scambio<sup>61</sup>. Tale visione, tuttavia, presentava delle falle soprattutto relativamente alla questione della rarità, in quanto una limitata presenza di un bene sul mercato potrebbe, in realtà, rivelarsi correlata, semplicemente, ad una domanda altrettanto ridotta di tale prodotto.

David Ricardo tentò di superare la teoria di Smith considerando il valore come una variabile dipendente dalla quantità di lavoro necessaria per terminare la produzione, parametro di per sé oggettivamente misurabile e in grado di chiarire l'effettivo costo di un bene<sup>62</sup>. Successivamente,

---

<sup>61</sup> Cfr. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Methuen & Co., Ltd., ed. Edwin Cannan, London; (trad. ita., La ricchezza delle nazioni, UTET, 1996).

<sup>62</sup> Cfr. Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray, London; (Trad. ita., Principi di economia politica e dell'imposta, Isedi, Milano, 1976).

collegandosi al discorso di Ricardo, Marx correlò il concetto di valore a quello di plusvalore. Secondo l'economista, infatti, il valore di una merce è scomponibile in due parti, una rappresentata dal capitale costante che si trasferisce dal sistema produttivo alla merce, l'altra che si aggiunge a questo e deriva dallo sforzo produttivo messo in atto da tutti gli attori che partecipano al processo. Quest'ultima sottocomponente finisce per rappresentare un *surplus*, un valore aggiunto, che continua ad essere prodotto, riutilizzato e, in parte, accumulato<sup>63</sup> nel corso dell'intero processo.

Definire in maniera univoca il concetto di valore risulta un'impresa ardua, in quanto esso è correlato a componenti oggettive e soggettive, che fanno capo, dunque, a sentimenti, apprezzamenti e desideri sottesi alle azioni finalizzate alla creazione del valore stesso. Tale nozione può essere direttamente o indirettamente associata all'idea di rarità, di sforzo, di costo di produzione e/o di utilità, ma non si esaurisce nella relazione con una sola di queste dinamiche, abbracciandole tutte ed esistendo al di là di esse.

Il problema in merito alla definizione di valore esiste anche nella teoria di impresa, in quanto esso risulta correlato alla definizione di obiettivi e finalità dell'attività imprenditoriale stessa. Esistono, infatti, due differenti concezioni di impresa, caratterizzate da obiettivi, strategie e finalità diverse<sup>64</sup>. La prima tipologia di impresa riprende le teorie manageriali proposte da Alfred Rappaport e prevede di approcciare alla costruzione di valore attraverso criteri razionali-utilitaristici. Rappaport, del resto, aveva introdotto il modello dello *shareholder value*<sup>65</sup>, fondato sulla profonda correlazione tra concetto di creazione di valore e remunerazione degli azionisti. Il concetto di valore finisce per essere relegato esclusivamente ad una prospettiva orientata al guadagno degli azionisti, con una *vision* a breve termine e finalizzata alla massimizzazione del profitto. Un tale modello aziendale rappresenta un sistema debole, in quanto orientato esclusivamente a mire individualistiche, che gli richiedono,

---

<sup>63</sup> Cfr. Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura.

<sup>64</sup> Ivi, pp. 35 – 39.

<sup>65</sup> Cfr. Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance*. The Free Press, New York; (Trad. ita. *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1989).

per mantenere il proprio *status* di investimento appetibile sul mercato, un buon livello di competitività costante sia nei confronti dei *competitors* sia nei confronti di possibili finanziatori. Questo tipo di azienda fa capo ad una mentalità di stampo statunitense e rispecchia la forma di impresa più diffusa nel panorama societario americano, la *public company*: tale tipologia aziendale prevede una proprietà frammentata ad azionario diffuso e una gestione di tipo manageriale; essa è sottoposta al giudizio soggettivo di un eterogeneo gruppo di *stakeholders*, composto da clienti, fornitori, azionisti, dipendenti e finanziatori; qualora questi ultimi non ritenessero più adeguato il vantaggio tratto dall'azienda, rivolgerebbero, senza alcuna esitazione, le proprie attenzioni nei confronti di altri progetti considerati maggiormente remunerativi.

Il secondo tipo di azienda, presentata da Iandolo e Caputo<sup>66</sup>, fa riferimento alla teoria aziendale italiana, secondo la quale l'impresa rappresenterebbe un istituto economico e sociale, mosso da interessi compositi e orientato a contenuti e valori che finiscono per assumere caratteristiche maggiori e diverse rispetto alle componenti sulle quali essa è strutturata. Tale dinamica si fonda sul principio di discrezionalità manageriale coniato da Oliver Williamson<sup>67</sup>: i dirigenti gestiscono le attività dell'azienda scegliendo tra un vasto *range* di risorse quelle che più si adattano al processo in atto, mantenendo come fine ultimo quello di assicurare la continuità aziendale nel tempo; la sopravvivenza dell'azienda, dunque, assume maggiore valore rispetto agli interessi particolaristici di chi ha finanziato e investito in essa. Un approccio di questo tipo prevede una programmazione a lungo termine destinata a fornire all'azienda quelle risorse che si rivelano necessarie per costruire valore. L'impresa diventa, così, un sistema immerso in una rete di relazioni con l'ambiente circostante e con una serie di altri attori portatori di interessi, aspettative e istanze assai eterogenee. Essa, in quanto tale, finisce per essere caratterizzata da una funzione e da un ruolo. Per funzione si intende un compito specifico, definibile a priori e immutabile, che si traduce nelle attività di produzione e nei processi di

---

<sup>66</sup> Cfr. Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura, pp. 39 – 43.

<sup>67</sup> Cfr. Williamson, O.E. (1985). *Le istituzioni economiche del capitalismo*. FrancoAngeli, Milano.

scambio. Il ruolo rappresenta, invece, la posizione assunta nei confronti di uno specifico contesto di riferimento e dei soggetti che ivi operano; esso non può essere aprioristicamente definito ed ha una natura mutevole, che definisce, a seconda delle condizioni in cui l'impresa agisce, finalità e obiettivi pertinenti al contesto. L'impresa assume, così, i connotati di un organismo vivente<sup>68</sup> che agisce e opera cambiamenti nel e del contesto di riferimento, subendo, essa stessa, i mutamenti derivati dalle proprie azioni. Essa è orientata alla comprensione e all'adattamento rispetto alle esigenze dei mercati, assorbendo gli *input* che riceve dal contesto per produrre degli *output* che veicolino un vantaggio rispetto alla situazione di partenza.

A prescindere dalle strategie e dai punti di vista manageriali che finiscono per muovere un'impresa, essa è sempre orientata alla creazione di valore economico. Tale obiettivo implica la capacità di generare dei potenziali che permettono al sistema di sopravvivere e reinvestire su di sé, non perdendo vitalità e credibilità sul mercato, ma, piuttosto, generando nuovo capitale. In un contesto dinamico e ricco, come quello attuale, creare valore significa generare un *surplus* che possa rappresentare una ricchezza per l'impresa, soddisfacendo una pluralità vasta di interessi.

L'interesse nei confronti di tale obiettivo risale agli anni '80, quando, in seguito ad una serie di operazioni straordinarie sui mercati azionari statunitensi, il tradizionale approccio orientato alla massimizzazione del profitto, inteso come *spread* positivo tra ricavi e spese, iniziò a lasciare spazio a nuove illuminate vedute, veicolo di nuove finalità imprenditoriali e di una nuova concezione di valore.

È chiaro, dunque, che non è possibile fornire una definizione univoca di valore, in quanto esso si sostanzia in relazione al contesto di riferimento e rappresenta, pertanto, un concetto variabile e multiforme<sup>69</sup>. L'impresa si trova, del resto, ad agire in un contesto dinamico, in un continuo confronto con la mutevolezza dei mercati con i quali vive un intenso scambio di risorse. I processi che finiscono per costruire il valore dipendono, quindi, non soltanto dal soggetto dirigente, ma anche dall'insieme

---

<sup>68</sup> Cfr. Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*. Etas libri.

<sup>69</sup> Cfr. Mussari, R. (2022). *Performance e valore pubblico*. Cedam.

di altri soggetti con cui l'impresa interagisce. Le relazioni in essere tra azienda, territorio e attori coinvolti nel processo produttivo e di scambio diventato, pertanto, centrali nell'analisi del sistema e nella definizione collettiva di un concetto di valore che includa una sempre più vasta pluralità di interessi ed aspettative.

Ad oggi il vantaggio competitivo di un'azienda non è più esclusivamente misurabile in termini di capacità finanziarie e commerciali, ma si fonda sulla capacità di sviluppare competenze peculiari, che possano diversificare la stessa dai *competitors*, ridefinendo le proprie strategie d'azione in relazione al contesto di riferimento. In tal senso, non si può più prescindere dall'interesse nei confronti dell'ambiente in cui essa opera e l'*empowerment* delle risorse deve fondarsi su un nuovo tipo di responsabilità sociale, orientata all'ottimizzazione degli interessi e alla realizzazione di obiettivi visibili nel *background* socio-economico di riferimento<sup>70</sup>. Una visione così innovativa può concretizzarsi attraverso la ridefinizione dei ruoli e delle strategie di *management* finalizzati alla costruzione di valore per tutti gli *stakeholders* coinvolti in un *continuum* relazionale con il territorio, le sue istituzioni e le altre imprese che lo caratterizzano. La creazione di valore in tal senso comporta, inoltre, un rinnovato atteggiamento che valorizzi i concetti di visibilità e trasparenza: tali tematiche, infatti, risultano fondamentali per generare fiducia nei confronti dei propri interlocutori (siano essi finanziatori o consumatori), guadagnando credibilità e affidabilità. Il *driver* fondamentale per la creazione di valore è, come sarà approfondito successivamente, la comunicazione, che rappresenta, dunque, una risorsa imprescindibile dell'impresa moderna.

Per quanto riguarda l'universo del *non profit*, la cui esistenza è condizionata dai contributi esterni, che collettività o singoli mettono a disposizione dei progetti di carattere sociale di cui le singole aziende si fanno portatrici, l'economicità rappresenta un fattore essenziale per il proseguimento delle attività. Nell'ottica di una collaborazione tra *profit* e *non profit* l'attenzione si volge non più sulla creazione di valore conseguente alla produzione o alla commercializzazione di un

---

<sup>70</sup> Cfr. Capitolo I del presente elaborato.

bene o servizio, ma sul valore intrinseco alla costituzione di una relazione<sup>71</sup> e al conseguimento di un fine sociale. In tal senso, è necessario prendere in considerazione tutte le componenti sociali e relazionali che confluiscono nella collaborazione stessa<sup>72</sup>.

Andersun, Narus e Van Rossum hanno studiato il valore generato dalla relazione prendendo in considerazione le dimensioni economiche, tecniche e sociali, in qualità di nuove risorse in grado di generare benefici evidenti dall'interazione e quindi di attribuire a quest'ultima un valore oggettivamente rintracciabile<sup>73</sup>.

Wilson e Jantrania<sup>74</sup> hanno assunto come dimensioni fondanti della dinamica relazionale, volta alla costruzione di valore, le componenti strategiche, economiche e comportamentali; a queste sono state aggiunte successivamente la dimensione della confidenza che si genera tra i membri di una relazione e i trattamenti speciali che sorgono tra questi<sup>75</sup>.

Lapierre nel 2000 ha realizzato una distinzione, separando in maniera netta le dinamiche che caratterizzano la creazione di valore in riferimento al prodotto o servizio da quelle sottese alla costituzione di una collaborazione. Alla prima categoria appartengono le dimensioni della velocità di risposta, della flessibilità, dell'affidabilità e delle competenze tecniche; la seconda categoria, invece, risulta composta dai principi di fiducia, immagine e solidarietà<sup>76</sup>. Ulteriori benefici derivanti dalla relazione tra aziende, sia essa *business to business* o tra *profit* e *non profit*, consiste in uno scambio di *know how*, che consente alle due controparti di impiegare minori risorse per inserirsi nel mercato di interesse ed intessere nuove relazioni. I *driver* della creazione di valore possono essere

---

<sup>71</sup> Cfr. Hogan, J. E. (2001). *Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement, and a modeling technique*. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 339-351.

<sup>72</sup> Cfr. Corsaro, D., Fiocca, R., Henneberg, S. C., & Tunisini, A. (2013). A value perspective on relationship portfolios. *Marketing Theory*, 13(3), 275-302.

<sup>73</sup> Cfr. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). *Customer value propositions in business markets*. *Harvard business review*, 84(3), 90.

<sup>74</sup> Cfr. Wilson, D.T., & Jantrania, S (1996). *Undestraining the value of relationship*. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), 55-66.

<sup>75</sup> Cfr. Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). *Relational benefits in services industries: the customer's perspective*. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101-114.

<sup>76</sup> Cfr. Lapierre, J. (2000). *Customer-perceived value in industrial contexts*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-145.

ulteriormente distinti in diretti e indiretti<sup>77</sup>. I primi ineriscono al profitto, al volume e alla tutela, mentre le funzioni indirette si rifanno a dimensioni quali innovazione, mercato, *scouting* e accesso al mercato stesso. L'insieme di tali componenti contribuisce alla costruzione di valore durante la relazione.

Le relazioni, siano esse con l'ambiente e il territorio, siano esse con altre aziende o con *non profit*, rappresentano delle risorse imprescindibili nella costruzione di valore e l'esigenza di valutarne la portata è stata soddisfatta attraverso l'elaborazione di un indicatore in grado di esplicitare, attraverso un indice, il valore rappresentato da una determinata relazione (Return on Relationship, ROR)<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Cfr. Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). *Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.

<sup>78</sup> [https://tesionline.unicatt.it/bitstream/10280/10585/1/tesi\\_phd\\_completa\\_Anzivino.pdf](https://tesionline.unicatt.it/bitstream/10280/10585/1/tesi_phd_completa_Anzivino.pdf), ultima consultazione Luglio 2024.

## 2.2 Leve per la creazione di valore

La creazione di valore rappresenta l'obiettivo di qualsiasi azienda, a prescindere dalla sua grandezza e dal suo orientamento, e si manifesta come un'istanza fondamentale imposta dai suoi *stakeholders*. Da quanto affermato sinora, appare evidente che le aziende siano poste al centro di una catena di giudizi in merito al valore da esse generato: i clienti offriranno un giudizio nei confronti del prodotto e del prezzo da pagare per questo, i dipendenti soppeseranno ricompense e portata de lavoro e, infine, i finanziatori giudicheranno se il ritorno correlato al capitale investito li ripaghi, effettivamente, del rischio corso con l'investimento. L'azienda, quindi, deve soddisfare tutti gli attori coinvolti nel processo di progettazione, produzione e commercializzazione.

Come accennato precedentemente<sup>79</sup>, l'interesse per il tema della costruzione di valore risale agli anni '80, periodo in cui negli Stati Uniti si manifestarono dei segni di insoddisfazione nei confronti delle grandi imprese e, in particolare, nei confronti delle *public companies* quotate in borsa. Queste, infatti, accusavano una decrescita in termini di competitività nei confronti dei *competitors* internazionali, soprattutto giapponesi e tedeschi, e in termini di redditività assicurata agli azionisti. In questo contesto presero corpo una serie di operazioni straordinarie, quali fusioni, acquisizioni, scorpori o *take-over*<sup>80</sup>. Tali iniziative avevano lo scopo di far emergere un potenziale inespresso in termini di valore, definito *gap* di valore<sup>81</sup>, offuscato, precedentemente, da una serie di fattori. In primo luogo, le prestazioni delle imprese erano state misurate, fino a quel momento, attraverso metodi tradizionali fondati sul concetto di redditività, che potevano condurre a scelte non in linea con gli interessi degli azionisti. Le attività d'impresa, di conseguenza, erano orientate ad una crescita aziendale, che, non sempre, rappresentava la giusta via per costruire valore. Per tali ragioni, sono stati elaborati degli strumenti finalizzati ad ottimizzare gli orientamenti e le strategie di *management*. Con

---

<sup>79</sup> Cfr. paragrafo 2.1, p. 33.

<sup>80</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 72.

<sup>81</sup> Ibidem.

il processo di globalizzazione, naturalmente, la nuova mentalità si è diffusa in tutto il mondo, per cui anche in Europa la creazione di valore per le aziende sta diventando un imperativo economico.

Creare valore e garantire benessere e lunga vita ad un'impresa finiscono, dunque, per tradursi in un interesse nei confronti dei bisogni dei vari *stakeholders* coinvolti. Essi sono, generalmente, clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e istituzioni e, in virtù dei loro ruoli, si fanno portatori di istanze eterogenee e, talvolta, conflittuali. I clienti, infatti, preferirebbero avere un prodotto qualitativamente superiore con il minor prezzo possibile, gli azionisti vorrebbero trarre dall'attività il più alto ritorno possibile in termini di capitale, i dipendenti desidererebbero tutele e retribuzioni maggiori, i fornitori, dal canto loro, si auspicherebbero un'alta domanda in virtù di prezzi più remunerativi e, infine, le istituzioni si aspetterebbero il massimo contributo possibile nei confronti del territorio di pertinenza. Per soddisfare tutte le parti in gioco, l'impresa deve trovare una strategia di azione in grado di bilanciare le esigenze di ciascuno, tenendo conto della forza contrattuale dei suoi interlocutori e della loro possibilità di rivolgere la propria attenzione nei confronti di eventuali *competitors*. Essa deve, dunque, abbandonare le vie volte alla massimizzazione dei profitti, orientandosi, piuttosto, in termini di ottimizzazione, ricercando variabili compatibili, in grado di produrre risultati accettabili e soddisfacenti.

D'altro canto, si rivela possibile che qualcuno degli *stakeholders* in campo possa rivendicare maggiori diritti rispetto agli altri e, in genere, questo spetta agli azionisti. Essi, infatti, offrono all'azienda capitale da investire, assumendosi dei rischi legati all'incertezza dei mercati. In virtù di ciò, tali figure detengono un maggior potere e il diritto di determinare le decisioni più rilevanti. Per questa ragione, tradizionalmente e teoricamente, si era assunta la massimizzazione come finalità cardine dell'attività aziendale. Questo obiettivo, però, non può essere perseguito ad ogni costo, comprimendo i livelli di soddisfazione degli altri personaggi coinvolti nel sistema. Dunque, la creazione di valore, anche per il singolo azionista, deve coincidere, in termini economici, con una crescita a livello produttivo e occupazionale, e, per quanto riguarda le dinamiche dell'impresa, con un significativo soddisfacimento dei vari *stakeholders* coinvolti.

Il ritorno che l'azionista può avere dall'investimento effettuato può assumere la forma del dividendo o dell'aumento del capitale impiegato<sup>82</sup>. Per determinarne l'entità, Tardivo e Quaglia sostengono che sia opportuno valutare due parametri di misurazione: il reddito distribuito e la variazione del valore del capitale. Un dividendo esiguo, infatti, può essere correlato ad un reddito anche molto elevato se, contemporaneamente, il capitale ha acquisito maggior valore e, al contrario, un dividendo elevato può comportare, comunque, una perdita, dal momento in cui il capitale abbia perso in valore<sup>83</sup>.

È possibile definire quattro caratteristiche del valore. Esso rappresenta, infatti, un'entità razionale, largamente condivisa, stimolante e misurabile. La creazione di valore si configura come un processo razionale perché conduce l'impresa nella realizzazione degli scopi che ne permettono un'autoconservazione<sup>84</sup>. Esso, inoltre, si concretizza grazie a un sistema prioritario che mette al primo posto la tutela degli interessi degli azionisti, pur considerando il benessere degli altri attori in campo. Il valore è largamente accettato in quanto rappresenta l'obiettivo principale di tutti i protagonisti del processo: chiunque abbia interesse nella sopravvivenza dell'azienda non può perdere di vista il valore come fine ultimo. La creazione di valore, inoltre, rappresenta un processo stimolante in quanto comporta la continua ricerca di nuove opportunità di sviluppo per mantenere un buon livello di competitività e una concreta possibilità di esaltazione del capitale investito.

In ultimo, la creazione di valore è una variabile misurabile con un certo livello di accuratezza attraverso procedure di valutazione dell'azienda.<sup>85</sup>

I fattori determinanti nell'ottica della creazione di valore sono:

- il valore potenziale del capitale economico nel momento della valutazione dell'azienda ( $\bar{W}$ ),
- il valore del capitale economico ( $W$ ),

---

<sup>82</sup> Ivi, p. 75.

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> Cfr. Guatri, L. (1991). *La teoria di creazione del valore. Una via europea*. Egea, Milano.

<sup>85</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 80.

- il valore delle sue componenti di crescita ( $\Delta W$ ).

Il primo parametro rappresenta una variabile statica, che permette di valutare le condizioni dell'impresa nell'*hic et nunc*, mentre il secondo ne studia le potenzialità intrinseche. Il valore potenziale è condizionato dal tasso di capitalizzazione ( $i$ ), correlato, a sua volta, al tasso di rendimento degli investimenti privi di rischio e dalla maggiorazione derivante dai rischi d'impresa e di settore, dal reddito medio atteso ( $R$ ), legato a tasso di rendimento del capitale proprio (ROE) e capitale investito ( $C$ ) e, infine, dalla durata attribuibile al reddito medio atteso ( $n$ ).

Il valore delle componenti di crescita dell'azienda, invece, si determinano a partire dal tasso di profitto ( $ROE - i$ ), dalla durata del profitto ( $n$ ) e dal tasso di crescita del capitale proprio ( $g$ )<sup>86</sup>.

Esistono, nell'ottica di creazione di valore, due possibili strategie: quelle volte alla massimizzazione delle attività già esistenti e quelle volte alla massimizzazione delle opportunità di investimento. Risultano particolarmente significative, infine, quelle strategie volte alla ricerca di un vantaggio competitivo, realizzate attraverso operazione di *leadership* a basso costo, differenziazione e focalizzazione, le politiche di *marketing* e le politiche di *risk management* e di controllo dei rischi.

Altre tipologie di leve gestionali coincidono con gli strumenti finalizzati alla modificazione della struttura finanziaria dell'azienda<sup>87</sup>, ridefinendo un ottimizzato equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento, riuscendo a garantirsi un buon livello di liquidità per far fronte ai fabbisogni improvvisi che richiedono un intervento tempestivo. La situazione ideale coinciderebbe con la capacità dell'azienda di ottenere finanziamenti di lungo periodo per finanziare attività durevoli e, nel contempo, riuscire ad avvalersi di sovvenzioni di medio – breve periodo per le attività di esercizio. Il raggiungimento di un equilibrio dal punto di vista fiscale prevede, inoltre, la realizzazione di strategie che consentono di bilanciare al meglio il capitale

---

<sup>86</sup> Ivi, p. 82.

<sup>87</sup> Ivi, p. 83.

proprio e di terzi: un'azienda che richieda nuovi investimenti, in termini di capitale, ai propri soci si affaccia sul mercato come carente di liquidità e, di conseguenza, gode di una minore fiducia; al contrario, se l'azienda procede richiedendo dei finanziamenti all'esterno genera un riscontro positivo, in quanto dimostra di possedere la capacità di creare una liquidità almeno sufficiente a sanare il prestito e i relativi interessi<sup>88</sup>.

Il costo del capitale coincide con il costo di un eventuale investimento alternativo, ovvero con il rendimento minimo accettabile di un progetto di investimento, affinché questo sia considerato positivo<sup>89</sup>. Valutare questo parametro risulta, in ogni caso, particolarmente complesso per le difficoltà insite nel calcolo del rendimento minimo accettabile e del rischio comportato dall'investimento: esso, infatti, deriva da una serie di variabili, nella maggior parte dei casi, non controllabili dall'azienda. In tal senso parte del rischio risulta essere connaturato al tipo di investimento, ma un'altra parte appare correlata a fattori altri relativi al contesto industriale, ai tassi di cambio e ad un'eterogenea serie di variabili ulteriori di carattere macroeconomico. Questa aleatorietà determina la possibile compresenza di più fonti di rischio da valutare<sup>90</sup>. In ogni caso, il costo del capitale di debito appare, senza dubbio, collegato al livello di rischio generato dal *core business* aziendale; all'aumentare dell'indebitamento dell'impresa, inoltre, si concretizza un maggiore rischio di *default* conseguente alla possibilità che il *management* non riesca a generare la liquidità sufficiente per coprire gli interessi maturati dal debito. Una tale prospettiva palesa la necessità di un'ottimizzazione della gestione della struttura finanziaria aziendale.

Dunque, per identificare il rendimento di un qualsivoglia investimento, è necessario soppesare il rischio intrinseco a quest'ultimo. Marchisio e Fochi (2001) hanno analizzato il concetto di rischio, suddividendolo in due elementi: il rischio sistematico e il rischio specifico. Il primo

---

<sup>88</sup> Ivi, p. 84.

<sup>89</sup> Cfr. De Luca, P. (2007). *Determinazione del tasso di attualizzazione nel processo di stima del valore aziendale*. Amministrazione & Finanza, Vol. 5.

<sup>90</sup> Per approfondimenti cfr. con Damodaran, A. (2006). *Finanza Aziendale*. Apogeo, Milano.

deriva da fattori di rischio legati all'ambiente, a fattori macroeconomici e settoriali. Per fattori legati all'ambiente gli autori fanno riferimento a cause ambientali, politiche, economiche, sociali e scientifiche, mentre le criticità settoriali sono rappresentate dalla concorrenza, dai fenomeni di concentrazione, dai cambiamenti di mercato e dall'elasticità dei risultati. Per rischio specifico, invece, ci si riferisce a questioni di tipo competitivo tipiche della realtà aziendale di riferimento, per cui questa risulta essere una variabile strettamente correlata al singolo soggetto. Gli autori propongono, inoltre, un rischio definito finanziario, il quale si collega alle diverse fonti di finanziamento che alimentano l'attività aziendale e il rapporto in essere tra l'indebitamento e il patrimonio netto. Esso inerisce per via diretta all'azienda nel suo insieme e, solo indirettamente, agli altri *business* da questa gestiti<sup>91</sup>.

È possibile ridurre il rischio specifico attraverso una diversificazione del portafoglio e dei *business* sui quali l'impresa decide di investire. Infatti, ciascun investimento in settori e rami diversificati rispetto al *core business* aziendale è destinato a rappresentare una piccola parte dell'intero portafoglio e un qualsiasi accadimento che finisca per indebolirlo o ridurne il valore non finirà mai per comportare un danno sostanziale al nucleo imprenditoriale *in toto*. In più, una diversificazione da un punto di vista azionistico permette di controbilanciare un eventuale deprezzamento di taluni titoli con quelli legati ad altri settori non in perdita o, addirittura, in rilancio sul mercato<sup>92</sup>. Dunque, per realizzare un'efficace politica di abbattimento del rischio è necessaria una pianificazione su medio – lungo periodo e un controllo dell'operato del *management* da parte della proprietà. Una buona gestione aziendale presume una massimizzazione del valore di mercato dell'impresa e un'ottimizzazione della sua organizzazione finanziaria: la situazione ideale, infatti, dovrebbe basarsi su un livello ottimale del rapporto capitale/indebitamento.

---

<sup>91</sup> Cfr. Marchisio, R, Fochi, M. (2001). *Costo del capitale: il ruolo del rischio specifico*. Amministrazione & Finanza, Vol. 24.

<sup>92</sup> Cfr. Damodaran, A. (2006). *Finanza Aziendale*. Apogeo, Milano, p.59.

Un altro aspetto, legato essenzialmente all'azienda e che permette una riduzione del rischio di investimento, riguarda le dimensioni aziendali: un'impresa di grandi dimensioni organizzative tende ad ottenere una maggiore credibilità agli occhi dei finanziatori rispetto alle sue capacità di solvibilità, in virtù del fatto che una più ampia rete manageriale presuppone una migliore diversificazione interna, un maggior numero di collaborazioni esterne e un minor livello di rischio. Perciò, imprese di questo tipo beneficiano, in genere, di tassi di interesse più vantaggiosi<sup>93</sup>.

Gli indirizzi strategici orientati alla creazione o all'aumento di valore devono tener conto di tre fattori, che necessariamente dovrebbero subire un'influenza positiva: il tasso di profitto ( $t_p$ ), la durata del profitto ( $n$ ) e il tasso di crescita del capitale proprio ( $g$ ) (Gualtri, 1991)<sup>94</sup>. L'efficacia concreta di un'azione imprenditoriale, infatti, dipende da quanto essa riesca ad aumentare lo *spread* positivo tra redditività e costo del capitale, da quanto essa riesca ad estendere la durata di questo divario e ad incrementare il tasso di crescita. In tal senso, Tardivo e Quaglia propongono tre possibili orientamenti strategici:

- rafforzare la posizione competitiva acquisendo le competenze necessarie; una tale strategia è indicata per i nuovi mercati, mentre in ambiti più sviluppati e ricchi ciò sottenderebbe ad un atteggiamento maggiormente aggressivo e volto a eradicare da specifici settori *competitors* più consolidati e strutturati;
- ridefinire il *business*, attuando degli interventi meno esosi e orientati ad accaparrarsi fette di mercato più favorevoli;
- tollerare un tasso di profitto negativo con lo scopo di sostenere operazioni importanti di ricerca per settori ad alto potenziale innovativo, come, ad esempio, accade nella realizzazione di brevetti<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Cfr. Izzo, F., Ricciardi, A. (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di impresa*. FrancoAngeli, Milano, pp- 11 – 12.

<sup>94</sup> Cfr. Gualtri, L. (1991). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. il Mulino, Bologna.

<sup>95</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 97.

## 2.3 Co-creazione sostenibile del valore

Il tema della sostenibilità si pone come uno dei nuclei fondanti nell'ottica della sopravvivenza aziendale e della costituzione di quella rete, già precedentemente definita necessaria per la creazione di valore<sup>96</sup>. Per sostenibilità, in effetti, si intende un'equilibrata e funzionale interazione tra tutti gli attori coinvolti nelle dinamiche aziendali nel rispetto del contesto ambientale, economico e sociale di riferimento. Nonostante il gran numero di ricerche in materia, non è ancora semplice reperire una definizione univoca, in grado di enumerare le strategie e gli interventi auspicabili per perseguire obiettivi condivisi in ottica sostenibile. Ciò che è certo riguarda lo sforzo richiesto a tutte le organizzazioni economiche di ripensare le proprie *mission* e i propri orientamenti per allinearsi al tema dello sviluppo sostenibile, affinché questo diventi un imperativo condiviso da tutti gli enti in gioco. La co-creazione sostenibile di valore, infatti, deve rappresentare un elemento centrale nelle dinamiche aziendali contemporanee, soprattutto in riferimento al contesto italiano. Tale obiettivo presuppone una collaborazione attiva tra tutti i diversi *stakeholders* – imprese, consumatori, comunità locali, fornitori e istituzioni- per produrre dei benefici condivisi sia sul piano economico sia su quello sociale ed ambientale. La creazione, dunque, di una rete di attori che cooperano all'unisono per il conseguimento di obiettivi condivisi rappresenta un necessario punto di partenza per integrare una *vision* sostenibile nei modelli di gestione del *business* aziendale. Chiucchi e Giuliani sostengono che siano necessari, nella situazione attuale, una mentalità quanto più orientata al lungo termine e un rinnovato approccio strategico, fondato su un'ottica di sostenibilità, che sia in grado di prendere in considerazione tematiche sociali ed ambientali nell'elaborazione quotidiana di attività e nella costruzione di relazioni con i diversi *partner*. Tale orientamento può costituire una nuova frontiera

---

<sup>96</sup> Cfr. Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). *Introduzione alla sostenibilità aziendale*. Giappichelli.

ricca di opportunità per le PMI che operano nel contesto italiano alla ricerca di una competitività su sfera globale e sottoposte alla crescente pressione generata dai riferimenti normativi attuali<sup>97</sup>.

Secondo Balakrishnan e Koza (1993) il tema della sostenibilità appare in contrasto con quello dell'asimmetria informativa, ovvero quel meccanismo per cui ciascuna parte coinvolta nella relazione non è pienamente a conoscenza dell'insieme di aspettative, informazioni e obiettivi della controparte. In tale situazione, ciascuno tende a difendere le informazioni in proprio possesso, in quanto mezzo attraverso cui garantirsi un vantaggio nei confronti degli altri sistemi coinvolti<sup>98</sup>. Un atteggiamento simile, in realtà, risulta palesemente in contrasto con un approccio orientato alla sostenibilità, che implica, al contrario, dei percorsi collaborativi e, pertanto, fondati sulla condivisione di informazioni e sulla valutazione del contributo individuale necessario per la realizzazione dei potenziali di ciascuno.

In tale contesto, le aziende decise a dimostrare di aver optato per strategie e *leadership* sostenibili si trovano costrette a mettere sul mercato una serie di informazioni, garantendo ai propri *stakeholders* un accettabile livello di trasparenza e un sistema di comunicazione chiaro e senza filtri. La condivisione di conoscenze e la comunicazione diventano, quindi, degli strumenti per superare un orientamento tradizionalistico, centrato sul concetto di competitività, ed innescare, piuttosto, delle dinamiche sinergiche destinate a generare una collaborazione diffusa volta alla creazione di valore per tutti gli attori coinvolti. In tal senso, il valore diviene raggiungibile soltanto attraverso strategie di co-creazione, realizzate sulla scia della combinazione di informazioni e conoscenze provenienti da fonti e imprese diverse, le quali preferiscono unirsi per generare un vantaggio a lungo termine comune, invece che assicurarsi, in via esclusiva, fette di mercato costantemente minacciate da *competitors* e, così, soggette ad equilibri precari e volubili. Per inserirsi in maniera proficua in queste nuove dinamiche di mercato le aziende devono necessariamente optare per un rinnovamento

---

<sup>97</sup> Cfr. Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). *Introduzione alla sostenibilità aziendale*. Giappichelli

<sup>98</sup> Cfr. Balakrishnan, S., Koza, M.P. (1993). *Information asymmetry, adverse selection and joint – ventures: Theory and evidence*. in *Journal of economic behaviour & organization*, Vol. 20, No. 1, pp. 99 – 117.

paradigmatico delle strategie di *management*<sup>99</sup>, realizzando degli approcci che prevedano la condivisione di informazioni per innescare una rete di alleanze funzionali nella co-costruzione di valore attraverso azioni sostenibili.

Un orientamento strategico rivolto alla sostenibilità si fonda sull'inclusione dei diversi *stakeholders* nei processi aziendali.

In riferimento all'ampia categoria degli attori in campo, Iandolo e Caputo propongono una serie di strumenti finalizzata alla classificazione degli *stakeholders* e del ruolo da essi posseduto nel processo di evoluzione aziendale<sup>100</sup>. Infatti, non tutti possono essere coinvolti in egual misura nelle diverse dinamiche che contraddistinguono le attività di *governance* aziendale. Lawrence (2002) ha, per questa ragione, realizzato un piano di impegno, finalizzato alla gestione di tutte le componenti coinvolte, articolato in tre fasi: secondo lo studioso, in un primo momento è opportuno che il *management* si occupi di mappare gli *stakeholders* e i loro interessi, per poi definire un piano d'azione per soddisfarne le aspettative e, infine, coinvolgerli nella creazione di valore a lungo termine<sup>101</sup>. Ovviamente ogni *stakeholder* è portatore di interessi e risorse differenti e, pertanto, è opportuno pianificarne il coinvolgimento nelle dinamiche aziendali rispettandone bisogni e aspettative, tenendo conto del suo effettivo livello di interesse nei confronti di specifiche attività.

Le condizioni aziendali devono prevedere una presa di responsabilità collettiva<sup>102</sup>, in cui tutti gli attori in gioco accettano l'impegno di condividere tutte le informazioni disponibili per costruire un dialogo sincero che permetta la risoluzione dei problemi comuni e l'evoluzione verso un sistema produttivo efficiente e di lunga durata. Ovviamente la semplice condivisione di informazioni non è sufficiente per la realizzazione di un'effettiva cooperazione tra parti, in quanto risulta altrettanto

---

<sup>99</sup> Cfr. Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura, p. 131.

<sup>100</sup> Ivi, pp. 133 – 138.

<sup>101</sup> Cfr. Lawrence, A.T. (2002). *The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of Royal Dutch/Shell*, in *The Journal of Corporate Citizenship*. pp. 71 – 86.

<sup>102</sup> Cfr. Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berret – Koehler Publishers, New York.

decisivo focalizzare le attenzioni sulle modalità attraverso cui questa trasmissione di sapere si concretizza, in quanto queste ultime possono influenzare le opinioni e le reazioni degli altri soggetti in campo, comportando dei cambiamenti nelle relazioni che essi intessono tra loro e con l'organizzazione stessa. Lo scambio, pertanto, deve sostanziarsi su due livelli: *in primis* su quello informativo e, in seconda istanza, su un piano valoriale che consenta un reale e più profondo allineamento di tutte le parti coinvolte. Il processo di condivisione, inoltre, potrebbe essere inficiato sia da fattori correlati alle strutture interne delle organizzazioni coinvolte, sia dalle dinamiche interazionali che vengono a costituirsi a posteriori.

La condivisione di informazioni e conoscenze permette a ciascun agente di arricchirsi e valorizzare le conoscenze pregresse, acquisendo una maggiore versatilità che ne rende possibile l'applicazione in ambiti differenti e in risposta a problematiche di natura nuova. Inoltre, la messa in comune di un insieme di dati, valori e conoscenze permette di innescare un processo di coesione e unione tra tutti i soggetti coinvolti, arricchendo, così, sia l'intero sistema, sia le sue singole componenti.

La generazione di valore in un regime di sostenibilità diffusa richiede, quindi, un cambiamento profondo dei modelli di *management* e delle strategie comunicative, le quali dovrebbero essere adeguatamente implementate per garantire uno scambio reciproco tra azienda e *stakeholders* che consenta di trasmettere eventuali *feedback*, necessari per consentire una reale cooperazione. Tale mutamento viene sintetizzato con efficacia da Kessels (2004), dal momento che lo studioso ritiene la gestione della conoscenza uno strumento necessario per apportare valore alle dinamiche aziendali, meritevole della stessa attenzione riservata ad altre variabili, come capitali, materie prime e lavoro. Del resto, è proprio un'adeguata condivisione di conoscenze e informazioni a permettere di co-creare valore, includendo nel processo i diversi attori interessati alle dinamiche in essere<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Cfr. Kessels, J. (2004). *The knowledge revolution and the knowledge economy*, in *New frontiers in human resource development*. Vol. 3, No. 4, pp. 15 – 29.

Tale mutamento di prospettiva ha alimentato una serie di studi in merito alle strumentazioni utili per favorire la condivisione di informazioni, agli eventuali elementi ostativi a tale processo e al ruolo delle nuove tecnologie nell'agevolare e nel velocizzare la circolazione di conoscenze.

Del resto, la gestione di dati e informazioni è sempre più interconnessa all'utilizzo di tutte le fonti informative offerte dalle nuove tecnologie, in quanto esse si rivelano in grado di facilitare processi di scambio e interazione reciproci. L'organizzazione può, così, filtrare ed individuare le fonti informative più in linea con i propri obiettivi, combinare le conoscenze condivise dagli enti selezionati e avviare un percorso di elaborazione strategica *ex-ante* per generare sinergicamente valore.

Caputo, Evangelista e Russo hanno proposto un'organizzazione degli interventi necessari per realizzare l'obiettivo della co-creazione di valore secondo un'ottica sensibile al tema della sostenibilità, articolata in tre fasi. Le prime due fasi coincidono con l'acquisizione e la codifica dei dati provenienti dal mercato, mentre la terza consiste nell'individuazione degli attori con cui intessere la rete di relazioni<sup>104</sup>.

L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) offre una riflessione importante riguardo alle strategie di co-creazione di valore. Secondo tale visione, imprese, istituzioni ed organizzazioni non rappresentano elementi distinti di un contesto in evoluzione, ma delle vere e proprie variabili attive di tale dinamismo, animato da tutte quelle interazioni che vengono a stabilirsi tra enti e all'interno delle organizzazioni stesse, relazioni che Iandolo e Caputo definiscono "inter- e intra-sistemiche"<sup>105</sup>.

Il Modello della Varietà Informativa considera ogni organizzazione come un'unità informativa contenente un insieme di dati, utili per orientare le decisioni manageriali, di schemi interpretativi assunti come modelli di base attraverso cui analizzare i dati stessi, e di categorie valoriali, ovvero il

---

<sup>104</sup> Cfr. Caputo, F., Evangelista, F., Russo, G. (2016). *Information sharing and communication strategies: a stakeholder engagement view*. in Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (eds.), *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems* (pp. 436 – 442), EuroMed Press, Cyprus.

<sup>105</sup> Cfr. Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura, p. 152.

connubio di credenze che influenzano percezioni e prospettive del sistema<sup>106</sup>. Esso prevede tre livelli potenziali di interazione tra sistemi:

- livello della condivisione delle informazioni: i sistemi condividono i dati meno rilevanti e significativi, in quanto facilmente accessibili sul mercato e di scarso valore in funzione degli obiettivi prefissati;
- livello della condivisione della conoscenza: i sistemi iniziano una condivisione più significativa, mettendo reciprocamente a disposizione conoscenze codificate, dal momento in cui vedono nella controparte un possibile alleato, che condivide gli stessi schemi interpretativi che animano i processi in essere;
- livello della co-creazione della conoscenza: i sistemi individuano obiettivi e valori comuni, per cui decidono di avviare un percorso di condivisione di strategie ed interventi per co-creare nuova conoscenza utile<sup>107</sup>.

È evidente quanto le capacità relazionali e di condivisione delle aziende rappresentino, ad oggi, delle risorse necessarie per realizzare percorsi condivisi di creazione di valore. Dunque, è opportuno per ciascun sistema lavorare per migliorare e rafforzare le proprie capacità in termini di interazione, per far sì che esso riesca a inserirsi a pieno titolo nella rete relazionale costitutiva del mercato. Una delle caratteristiche che influisce maggiormente nella buona riuscita di un percorso condiviso di creazione di valore risiede nella densità relazionale dell'ambiente considerato: essere parte di una rete ad elevata densità consente agli enti coinvolti di acquisire e condividere un numero di informazioni adeguate e significative, per via del gran numero di opportunità relazionali che essa offre.

La sostenibilità per l'impresa vitale rappresenta una sfida di grande portata, in quanto quest'ultima si trova a dover coniugare le proprie esigenze interne, orientate alla creazione di valore e alla sua sopravvivenza, con nuove filosofie di governo che impongono determinati

---

<sup>106</sup> Cfr. Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale. Parte prima decidere in contesti complessi*. Giappichelli, Torino.

<sup>107</sup> Ibidem.

parametri da rispettare. Essi sono riassumibili nei parametri, strettamente correlati tra loro, di efficienza, efficacia e sostenibilità<sup>108</sup>. L'efficienza consiste nella capacità del sistema di raggiungere i propri obiettivi ottimizzando le risorse a sua disposizione. Si riferisce, pertanto, ai processi e riguarda il funzionamento strutturale nel breve periodo. L'efficacia riguarda la capacità del sistema di raggiungere gli obiettivi prefissati e implica una prospettiva a lungo termine ed estesa alla totalità del contesto di riferimento, richiamandone le strategie messe in atto dal sistema. La sostenibilità si rivolge all'ambiente in generale e riguarda propositi e decisioni; essa si sostanzia, pertanto, dal connubio delle relazioni instaurate dall'azienda con le dinamiche interne al sistema.

In tal senso, come sostenuto da Hristov, Chirico e Ranalli, la costruzione sostenibile di valore presuppone un modello sistemico in grado di interconnettere elementi diversi, ma ugualmente importanti per il processo produttivo, quali ambiente, società, economia e governance. Tali componenti, infatti, risultano interdipendenti le une dalle altre e, pertanto, l'azione realizzata dalla singola organizzazione può generare degli effetti a catena che finirebbero per condizionare l'operato e i risultati conseguiti dall'intero sistema. Il valore economico, quindi, non può più essere considerato come un traguardo a sé stante, disgiunto dal patrimonio sociale ed ambientale. Per tale ragione le imprese devono compiere dei processi di ristrutturazione interna ed allineare le proprie *mission* secondo un nuovo macro – obiettivo, fondato sul desiderio di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. In tal modo esse riuscirebbero a garantirsi, secondo gli studiosi, un successo a lungo termine, migliorando la propria struttura in termini di efficienza, responsabilità nei confronti della comunità e resilienza alle oscillazioni del mercato. La relazione con i propri *stakeholders*, dal canto suo, non rappresenta più una variabile accessoria, ma si fonda su un legame di reciprocità reso possibile da un impegno congiunto e attivo di tutti gli attori coinvolti nelle dinamiche produttive e di mercato, frutto di un continuo

---

<sup>108</sup> Cfr. Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura, p. 176 – 177.

dialogo volto al soddisfacimento di esigenze e aspettative reciproche. In tale processo l'innovazione, non intesa soltanto in termini tecnologici, ma anche, secondo una più ampia accezione, in termini organizzativi e sociali, rappresenta, chiaramente, un fattore chiave, in quanto fondamentale per ridurre le conseguenze negative dell'operato aziendale e per migliorare la qualità di vita della comunità di riferimento. Le imprese, infatti, sono chiamate a sviluppare dei nuovi modelli di *business* che, orientati alla sostenibilità, mirano a promuovere cicli produttivi circolari, realizzati attraverso un uso più efficiente delle risorse. È proprio a partire dalle dinamiche appena descritte che prende corpo un nuovo modello sistemico, che prevede come centrale la relazione in essere tra le dimensioni economiche, sociali e ambientali, secondo una visione olistica del *business*; esso comporta delle sfide enormi per le aziende, in termini economici e strategici, ma garantisce alle stesse un successo più duraturo e stabile. Tale nuovo modello manageriale richiede, infine, nuovi parametri di misurazione e valutazione del valore generato, in quanto presuppone un concetto di valore integrato, fondato, come precedentemente accennato, sulla sintesi di dinamiche finanziarie, ambientali e sociali; per questo sarebbero utili degli approcci di misurazione multidimensionali che permettano di monitorare l'impatto delle strategie aziendali non solo sul piano economico, ma anche in riferimento al benessere sociale generato e alle attività di *governance* etica messe in atto<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Cfr. Hristov, I., Chirico, A., Ranalli, F. (2020). *Un approccio sistemico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale*. Management Control, 2, pp. 81 - 104.

## Capitolo 3

### Misurazione e difesa del valore

#### 3.1 Misurazione del valore: approcci tradizionali

Una corretta analisi del processo di creazione del valore implica uno studio del risultato economico raggiunto dalle aziende nell'arco di un periodo di tempo più o meno lungo al netto del capitale necessario per l'avviamento dell'attività. I metodi di misurazione del valore hanno subito un'evoluzione marcata negli anni, tanto che Lamanna ha distinto essenzialmente quattro fasi<sup>110</sup>:

- fase iniziale, caratterizzata dall'assenza di una vera e propria teoria del valore;
- periodo compreso tra gli anni Venti e il dopoguerra, in cui prevale un criterio economico – patrimoniale;
- anni compresi tra il dopoguerra e il 1980, in cui nascono e prendono piede le prime tecniche di valutazione finanziaria e reddituale;
- epoca contemporanea, in cui si tende a misurare il valore complessivo attraverso l'analisi del valore creato per cliente.

Tali fasi richiamano, pertanto, specifiche modalità di misurazione del valore, che includono metodi patrimoniali, reddituali, finanziari, ma anche metodi dei multipli di mercato e, infine, valutazione del valore aziendale a partire dalla misurazione del valore generato per ciascun cliente.

I metodi patrimoniali tendono a determinare il valore dell'azienda attraverso l'analisi degli elementi che ne determinano il bilancio e si distinguono in metodi di valutazione semplice e complessa. Nel primo caso si tende a valutare il patrimonio netto come la somma algebrica tra attività

---

<sup>110</sup> Cfr. Lamanna, D., Di Salvo, D. (2005). *I metodi di determinazione del valore delle imprese: analisi dell'evoluzione storica delle metodologie valutative*. UNI Service, Trento.

e passività aziendali, considerando ciascuna voce di bilancio a seconda del suo costo di sostituzione. Il patrimonio netto include anche l'utile di esercizio, ad esclusione delle quote che sono state preventivamente destinate ad una redistribuzione. Le principali criticità che investono tale metodologia riguardano le difficoltà nel soppesare alcune variabili decisamente significative, in particolare il valore delle scorte di beni e merci in magazzino, che devono essere valutate tenendo conto dei prezzi di mercato, che, spesso, si discostano dagli importi contabilizzati, il valore dei crediti, soggetti a svalutazioni correlate alle difficoltà di esigibilità, il valore delle immobilizzazioni, suscettibili a rivalutazioni o svalutazioni del mercato e gli accantonamenti per fondi rischi. Il metodo patrimoniale classico rappresenta una delle vie valutative più oggettive, poiché riesce a fornire un quadro obiettivo delle aziende attraverso una sommatoria tra il valore netto contabile del capitale netto e le plusvalenze o minusvalenze correlate ad eventuali attività o passività, trascurando la variabile e meno misurabile, in termini oggettivi, capacità di produrre reddito<sup>111</sup>.

Il metodo patrimoniale complesso rappresenta un'evoluzione del metodo di valorizzazione appena illustrato, in quanto estende la sua sfera di indagine anche ai beni immateriali, integrando una loro valutazione alla stima del valore del capitale economico dell'azienda. L'apertura nei confronti degli intangibles deriva dalla comprensione dell'importanza detenuta da tali asset in ottica di competitività.

Esistono, infine, metodi patrimoniali a carattere misto, i quali prevedono un processo di integrazione tra stima patrimoniale e metodi reddituali, fondandosi sul principio della composizione<sup>112</sup>: essi propongono, da un lato, una valutazione del valore che prende in considerazione ogni elemento patrimoniale che concorre alla formazione del reddito aziendale e associano, dall'altro, il reddito ai beni materiali e immateriali in possesso dell'azienda. Dunque, il valore aziendale può essere calcolato a partire dal patrimonio netto e da un eventuale goodwill o badwill. Si genera un goodwill, quindi un avviamento positivo, quando l'azienda ottiene un extra

---

<sup>111</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli s.r.l., Milano

<sup>112</sup> Cfr. Balducci, D. (2006). *La valutazione dell'azienda*. Fag, Milano.

reddito, ovvero un rendimento superiore rispetto a quanto previsto da investimenti simili sul mercato. Esso si calcola confrontando il reddito effettivo con il reddito normale. Qualora tale relazione mostrasse uno scenario critico, in cui il guadagno effettivo fosse inferiore rispetto alla norma si parlerebbe di badwill, quindi di avviamento negativo. Tale strumento di valorizzazione rappresenta il più completo e, proprio per questo, è il più usato in ambito professionale in ambito europeo e americano.

Secondo i metodi di analisi aziendale di stampo reddituale, il valore risulta strettamente connesso alla capacità dell'azienda di generare reddito attraverso le sue future attività. Risulta, dunque, possibile misurare il valore (W) attraverso il rapporto tra il reddito medio atteso (R) e il tasso di attualizzazione (i), includendo in esso il rischio d'impresa<sup>113</sup>. Il reddito viene calcolato attraverso una serie di risultati prospettici sottoposti ad un processo di normalizzazione, mentre il tasso di attualizzazione si riferisce al rendimento offerto da investimenti privi di rischi. Esso, infatti, è correlato al rischio legato all'investimento ed al trascorrere del tempo; quest'ultima rappresenta una variabile importante ai fini di un calcolo obiettivo del valore aziendale, che richiede, appunto, una scelta opportuna dell'arco temporale da analizzare. Tale scelta deve tener conto, in particolare, di alcuni fattori, tra cui la lunghezza del ciclo di vita dei prodotti, i possibili salti tecnologici futuri e il settore di operatività dell'impresa<sup>114</sup>.

L'analisi finanziaria considera il valore sulla base della sua capacità di generare flussi di liquidità, stimando, così, la capacità del capitale di fornire un rendimento idoneo a soddisfare eventuali finanziatori. Il valore aziendale finisce, dunque, per coincidere con l'attualizzazione dei flussi di cassa frutto dell'investimento e del valore residuo del patrimonio non monetario<sup>115</sup>. I flussi di cassa assumono caratteristiche diverse a seconda dello specifico metodo finanziario utilizzato. Un processo

---

<sup>113</sup> Il calcolo del valore è, pertanto, possibile attraverso l'applicazione della seguente formula:  $W = \frac{R}{i}$ , cfr. con Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli s.r.l., Milano p. 168.

<sup>114</sup> Per approfondimenti si veda Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, pp. 171 - 172.

<sup>115</sup> Cfr. Balducci, D. (2006). *La valutazione dell'azienda*. Fag, Milano.

di valutazione *levered*, ad esempio, considera il flusso di cassa al netto degli oneri relativi al capitale di debito, focalizzandosi, così, sul valore potenziale del capitale proprio considerato in un orizzonte di tempo limitato. Nelle tecniche *unlevered*, il cash flow finisce per coincidere con il flusso destinato alla remunerazione del capitale proprio e del capitale di debito. In tal senso, si riesce a calcolare il valore globale dell'azienda. I metodi finanziari tengono conto di una serie di fattori, considerati di grande importanza, quali valore dei flussi finanziari, distribuzione temporale dei cash flows e attualizzazione attraverso la scelta di un congruo tasso, che risulta correlato a scelte discrezionali all'interno del processo di valutazione. Attraverso questa modalità di valorizzazione viene evidenziata l'importanza dei flussi di cassa futuri, con un'ottica orientata alle dinamiche evolutive del business. Essa, pertanto, permette di valutare la possibilità di generare un profitto e un valore economico, creando dei flussi di cassa positivi e duraturi. Tuttavia, tale modalità operativa presenta delle criticità, in primo luogo associate alla soggettività intrinseca al processo di valutazione del saggio di attualizzazione; inoltre, tale metodo viene scarsamente utilizzato a causa della complessità del processo di valutazione che sottende.

Al contrario, per via dalla sua immediatezza e semplicità di applicazione, risulta fortemente radicata tra gli operatori la misurazione del valore basata sui multipli di mercato. Essa, infatti, garantisce una rapida comparazione dei risultati aziendali rispetto ai valori medi di mercato, permettendo di avere, in breve tempo, un chiaro feedback sul valore aziendale. Secondo Luigi Guatri tale strumento valutativo merita maggiore spazio, anche in confronto ai metodi finanziari fondati sul cash flow, in quanto attraverso l'uso dei comparables permette di predire futuri scenari nel breve, ma anche nel medio e lungo periodo, restituendo un quadro valutativo dell'azienda attendibile ed esaustivo<sup>116</sup>.

L'applicazione del metodo dei multipli si articola su tre fasi distinte:

---

<sup>116</sup> Si rinvia per approfondimenti a Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, pp. 173 - 177.

1. definizione del campione delle aziende oggetto del confronto: è opportuno selezionare un numero elevato di imprese simili per strategie di marketing e dimensioni all'azienda oggetto dell'indagine; una volta identificato il campione di riferimento, è necessario definire i parametri da considerare per effettuare il confronto, che, generalmente, corrispondono con i fattori critici di successo;
2. individuazione dell'orizzonte temporale di riferimento: in genere si opta per un'analisi longitudinale estesa su un arco temporale abbastanza lungo, per ovviare alle oscillazioni di mercato dei diversi settori; si procede, inoltre, ad una normalizzazione dei risultati, che, altrimenti, potrebbero generare delle distorsioni nei moltiplicatori scelti come base;
3. scelta dei multipli medi di mercato: in questa fase occorre tenere presenti due variabili in particolare, ovvero l'omogeneità dei tassi di crescita delle aziende del campione e le correlazioni esistenti nei livelli di *leverage* delle imprese interessate. I multipli rappresentano grandezze patrimoniali, economiche, di mercato e reddituali e permettono di conoscere, attraverso una serie di dati di facile reperibilità, lo status di un'azienda e il suo effettivo valore in tempi rapidi e, proprio in virtù di ciò, esso è uno dei metodi più utilizzati nelle dinamiche operative.

Infine, sono stati elaborati metodi più complessi che si focalizzano sulla massimizzazione del valore offerto agli azionisti. Tra questi spicca l'Economic Value Added (EVA), brevettato da G. B. Stewart, che si concentra sulla rilevazione dello scarto tra il rendimento del capitale e il suo costo. Esso, dunque, misura l'extra reddito prodotto dall'azienda, al netto della remunerazione del capitale proprio e del capitale di debito, con l'obiettivo di comprendere quanto la stessa possa garantire agli azionisti un compenso che possa bilanciare o annullare il rischio generato dall'investimento di capitale iniziale. Un'impresa che non riesce a garantire un adeguato rendimento non genera un valore per gli azionisti<sup>117</sup>. La valutazione del valore, in tal senso, cresce dal momento in cui il reddito

---

<sup>117</sup> Tra gli altri, si veda il contributo di Galeotti, M. (2008). *La finanza nel governo dell'azienda*, Apogeo, Milano.

operativo riesce ad aumentare senza ulteriori investimenti in termini di capitale; pertanto, l'EVA permette, non soltanto, di misurare il valore generato dall'impresa, ma anche di determinare la qualità delle prestazioni aziendali. Esso, infatti, garantisce l'opportunità di verificare l'efficienza del core business, analizzandone le performance nella loro globalità, considerando anche gli oneri finanziari. Tuttavia, essa si basa su stime orientate al futuro e, per questo, può indurre a delle errate valutazioni in termini di capacità di generare ricchezza, in particolare nel momento in cui viene rivolta a imprese della new economy, che prevedono, soprattutto nelle fasi iniziali dell'attività, dei forti investimenti per via degli alti costi di gestione e presuppongono delle perdite operative, che lo strumento potrebbe interpretare come negative, ma che, in realtà, risultano necessarie per il lancio del business.

### **3.2. Le strategie di “difesa” del valore**

L'obiettivo primario di ogni azienda consiste nella creazione di valore in un ambiente complesso e dinamico, che richiede all'impresa di monitorare costantemente i propri andamenti e risultati per difendere il valore creato o elaborare nuove strategie per generarne di nuovo. In tale ottica è fondamentale avere un management in grado di elaborare delle strategie d'azione flessibili e pronte a rispondere ai continui cambiamenti del mercato senza perdere in termini di efficacia<sup>118</sup>. Tali piani di azione devono proporsi come finalità la creazione e la difesa del valore nel rispetto degli interessi di tutti gli stakeholders coinvolti nelle dinamiche aziendali.

La formulazione di una strategia efficace avviene secondo dei precisi step, caratterizzati da strumenti di analisi e monitoraggio formulati ad hoc<sup>119</sup>. In primo luogo, è necessario definire con precisione gli obiettivi, partendo dall'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'azienda e della sua mission. Quest'ultima rappresenta la ragion d'essere dell'impresa, ne definisce gli orientamenti e le finalità e,

---

<sup>118</sup> Si rinvia, tra gli altri, a Airoidi, G., Brunetti, G., Coda, V., (1994). *Economia Aziendale*, il Mulino, Milano; Marchi, L., & Paolini, A. (2021). *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale* (pp. 1-475). Giappichelli.

<sup>119</sup> Cfr. Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.). (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli.

pertanto, guida i diversi protagonisti del sistema nelle loro scelte e nelle loro azioni. Essa offre una visione delle possibili alternative da perseguire per la costruzione di valore. Proseguire lungo questa via è possibile solamente studiando le variabili di mercato e le risorse a disposizione, all'esterno e all'interno dell'azienda, Per ambiente esterno si intende tutto ciò che esiste all'esterno dell'azienda e che ha il potere di influenzarne le performance, come clienti, fornitori, dinamiche di mercato e concorrenti. Un'analisi dell'ambiente interno, invece, permette di comprendere le risorse del sistema, inclusi i fattori produttivi, le risorse umane, le dotazioni finanziarie e tecnologiche, ma anche le eventuali criticità da eliminare o trasformare in punti di forza.

Dopo aver compiuto un'attenta analisi si procede nell'elaborazione delle possibili alternative strategiche, facendo in modo che essi siano coerenti con gli obiettivi, le risorse e la mission dell'impresa. Le strategie elaborate sulla base degli input ricevuti attraverso l'analisi delle tre dinamiche appena illustrate è di tre tipi<sup>120</sup>:

- Corporate: rappresenta una strategia che definisce gli ambiti di mercato in cui competere e le modalità attraverso cui farlo;
- Business: riguarda le dinamiche competitive che si innescano su ogni mercato o, anche, sul singolo prodotto;
- Funzionale: definisce gli orientamenti e il modus operandi prediletto per lo svolgimento di ciascuna funzione aziendale.

Le strategie messe in atto dal management aziendale, quindi, non presentano sempre un'evoluzione e delle caratteristiche comuni, ma, al contrario, nello scenario economico emergono nuove linee d'azione che differiscono per orientamenti teorici ed operativi. È così possibile formulare una distinzione netta tra strategie a livello corporate, strategie a livello di business e strategie funzionali.

---

<sup>120</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli s.r.l., Milano.

L'ultimo passaggio nella definizione della strategia più adeguata inerisce al budgeting e alla pianificazione e si concretizza attraverso la formulazione di un piano strategico chiaro e univoco, che preveda la presentazione organica delle intenzioni strategiche, le azioni mirate ad implementare e supportare tale orientamento, includendo attività di condivisioni di conoscenze e obiettivi, e il reale costo di realizzazione della stessa.

### 3.2.1 Strategie di corporate

Le strategie di corporate sono, in genere, formulate interamente dal management, che individua una corretta configurazione delle attività aziendali nel mercato al fine di creare valore<sup>121</sup>. Vengono, così, definiti le aree del mercato in cui l'azienda deve inserirsi, pianificando attentamente ogni sua attività. Tale tipo di pianificazione prevede quattro sottosistemi, ciascuno destinato alla gestione di una specifica dinamica e funzionale al conseguimento di un risultato apprezzabile<sup>122</sup>. Finiscono, quindi, per coesistere una serie di strategie orientate ad aspetti organizzativi, finanziari, tecniche e sociali, al fine di definire delle Strategic Business Units (SBU) verso le quali convogliare tutte le risorse necessarie, senza sottovalutare l'interazione necessaria con i vari stakeholders coinvolti. In tal senso, possibile che l'azienda prediliga un ampliamento dei propri settori di interesse oppure opti per una contrazione delle sue attività al fine di limitare perdite e/o eventuali rischi ad esse correlati. Pellicelli, in particolare, ha individuato tre tipologie di strategie corporate, ovvero strategie di sviluppo, strategie di stabilità e strategie di contrazione, a seconda dell'atteggiamento più o meno conservativo che esse prevedano<sup>123</sup>. Tali configurazioni possono essere assunte sia da aziende mono – business che da quelle multi – business, in quanto le principali differenze riguardano le modalità operative delle stesse e non gli orientamenti.

---

<sup>121</sup> Cfr. Collins, D.J., Montgomery, C.A., Invernizzi, G., Molteni M. (2012). *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*. McGraw – Hill, Milano.

<sup>122</sup> Cfr. Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Utet, Torino.

<sup>123</sup> Cfr. Pellicelli, G. (2010). *Strategie d'impresa*. Egea, Milano.

Per strategie di sviluppo si intendono i piani di intervento che prevedono un'estensione del business aziendale e una sua implementazione, che possono avvenire o per concentrazione, mantenendo un'operatività esclusiva nel settore di pertinenza dell'azienda, o per diversificazione, rivolgendo le attenzioni del business anche nei confronti di nuovi settori, mai sperimentati in precedenza. In settori con un ritmo di espansione particolarmente attrattivo è, generalmente, preferito un atteggiamento orientato alla concentrazione, ovvero fondato su attività di integrazione verticale o orizzontale<sup>124</sup>: in questi casi, come precedentemente accennato, l'impresa si espande restando focalizzata sulle dinamiche della filiera nella quale si trova già ad operare, implementando le sue azioni in tale ambito. In una strategia di integrazione orizzontale l'azienda stringe delle alleanze con altre imprese, dedite alla stessa attività, al fine di estendersi maggiormente nel mercato garantendosi maggiori possibilità di acquisto e collaborazione. L'implementazione verticale, invece, prevede un'estensione delle attività d'impresa lungo la filiera produttiva, che può essere orientata verso le prime fasi della catena oppure verso le ultime fasi del processo. Nel primo caso si parla di integrazione verticale a monte e permette di gestire la produzione o il reperimento di risorse strategiche per le attività aziendali e si rivela particolarmente utili in situazioni in cui la materia prima assume un peso importante nel processo di produzione oppure quando le scelte dei fornitori possono, in qualche modo, influenzare o compromettere la buona riuscita del progetto aziendale. La strategia di integrazione a valle, invece, permette di controllare degli sbocchi critici per il successo dell'impresa, in particolare il canale distributivo, il potere contrattuale di impresa, la comprensione dei bisogni del cliente e i processi necessari per il soddisfacimento delle sue richieste. Nel momento in cui l'integrazione verticale permette l'esclusione di eventuali imprese fornitrici o clienti essa viene definita integrazione completa; si parla, invece, di integrazione parziale quando parte dei beni vengono scambiati nel mercato e di integrazione eccedente nei casi in cui l'impresa gode di una capacità produttiva maggiore rispetto ai fabbisogni delle sue linee produttive. Esistono anche delle

---

<sup>124</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli s.r.l., Milano.

forme di integrazione che non determinano una crescita volumica dell'azienda e del suo valore, ma che rispondono a esigenze di tipo diverso, come ad esempio l'approvvigionamento di materie prime tramite specifici contratti, a volte anche di esclusività, l'ottenimento di benefici di carattere economico, come l'azzeramento o la riduzione dei costi di transazione o di vincoli amministrativi, e il desiderio di cogliere ulteriori opportunità strategiche. In tali casi, l'integrazione viene definita impropria, in quanto si fonda su rapporti di approvvigionamento e distribuzione.

La diversificazione comporta un'espansione che interessa ambiti diversi rispetto a quelli che investono la filiera produttiva principale dell'azienda e comporta, quindi, l'ingresso dell'impresa in una nuova linea di attività attraverso uno sviluppo interno oppure delle acquisizioni.<sup>125</sup> Gli obiettivi che, spesso, sottendono ad una scelta strategica di questo tipo possono riguardare l'interesse nei confronti della crescita dimensionale del business, l'intenzione di ripartire il rischio o il desiderio di migliorare la redditività aziendale. In particolare, dal momento in cui un'azienda esaurisce le opportunità di crescita dimensionali offerte dal proprio business di riferimento, essa esperisce la necessità di cercare altrove tali possibilità e, necessariamente, si trova nella condizione di dover diversificare adottando scelte produttive o finanziarie che le permettano di investire in settori anche lontani da quello originario. Diversificando, inoltre, l'azienda abbate il rischio di fallimento, in quanto un orizzonte esteso su più settori, distanti gli uni dagli altri, fa sì che un'eventuale contrazione o oscillazione di mercato che investa uno di essi possa essere compensata dalle attività complementari. Infine, tale dinamica favorisce una crescita in termini di redditività perché permette alle aziende di reinvestire le risorse eccedenti rispetto al fabbisogno del core business e trarre da queste ulteriori profitti<sup>126</sup>. È possibile distinguere due tipi di diversificazione a seconda della vicinanza in essere tra i settori prescelti come SBU: si parla di diversificazione correlata o concentrica nel caso in cui le nuove attività mantengono dei legami significativi con quelle originarie e di diversificazione pura o conglomerale quando l'impresa rivolge la propria attenzione a settori

---

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> Ibidem.

completamente sconnessi rispetto a quello di partenza. Martellini ha evidenziato quanto il successo di un'attività di diversificazione dipenda dalle sinergie che l'azienda riesce a sfruttare, che possono essere di tre tipi:

- Sinergie di mercato: sono associate ad acquisizioni di società concorrenti, in quanto nascono dalla diminuzione della pressione competitiva che l'azienda esperisce;
- Sinergie di efficienza operativa: sono correlate a vantaggi derivanti dalla riduzione del costo medio di produzione in seguito all'aumento del volume di produzione (economia di scala) o al risparmio generato dalla produzione congiunta di diversi prodotti o la realizzazione di obiettivi diversi con gli stessi fattori produttivi (economia di scopo);
- Sinergie finanziarie: permettono all'impresa di reperire finanziamenti a costi inferiori rispetto alla norma, utilizzando le risorse finanziarie in eccedenza realizzate grazie agli altri business<sup>127</sup>.

In ottica di diversificazione è emersa, negli ultimi anni, una tendenza in crescita che riguarda la decisione di molte aziende di inserirsi in mercati esteri, generando nuove forme di business legate ad altrettanto innovative strategie. Caroli ha individuato quattro tipologie di attività estere, distinte per radicamento estero, quindi portata e intensità delle relazioni che si stabiliscono con gli attori e i fattori produttivi del nuovo contesto di riferimento, e impegno finanziario o organizzativo<sup>128</sup>. In particolare, egli elabora una classificazione che prevede le esportazioni alla base della catena, in quanto prevedono dei bassi legami con il contesto estero e la necessità di uno scarso coinvolgimento finanziario. Attività che richiedono livelli maggiori di radicamento estero e impegno finanziario sono accordi strategici, *joint venture* e investimenti diretti esteri. I primi consistono in accordi tra due o più imprese regolati mediante dei contratti specifici che illustrano obiettivi definiti e condivisi da tutti i partner coinvolti. I tipi di accordi più diffusi sono il *licensing*, con cui un soggetto di un Paese concede ad un altro soggetto estero il diritto di utilizzare specifici prodotti o *asset*, limitatamente ad un preciso

---

<sup>127</sup> Per approfondimenti si rinvia a Martellini, M. (a cura di) (2007). *L'impresa*. Giappichelli, Torino.

<sup>128</sup> Cfr. Caroli, M. (2008). *Economia e gestione delle imprese internazionali*. McGraw – Hill, Milano.

contesto geografico e a fronte del pagamento di un corrispettivo economico, il franchising, che permette a delle aziende estere (*franchisee*) di adottare la formula organizzativa e commerciale di un'azienda più grande, interessata al mercato del paese estero in questione, in cambio del pagamento di una royalty, e altri accordi contrattuali, quali contratti di produzione, di gestione e alleanze commerciali. Le joint venture, invece, si sostanziano nella costituzione di una nuova società, composta da due o più operatori di nazionalità diversa, sorta dall'intenzione condivisa di realizzare degli obiettivi di comune interesse. Gli Investimenti Diretti Esteri prevedono, infine, la scelta da parte del management di pianificare delle attività più complesse sia in termini di risorse necessarie, sia in termini di valore generato<sup>129</sup>.

Le strategie di stabilità si configurano come vincenti nel momento in cui il contesto competitivo fosse più incerto e instabile. In tali occasioni le imprese possono optare per un atteggiamento più statico e investire le risorse disponibili per un miglioramento interno, concretizzabile in termini di riduzione dei costi, efficientamento dei processi di gestione e miglioramento dell'organizzazione. In caso le condizioni di precarietà si protraessero più a lungo sarebbe indicato optare per una profit strategy, che prevede una riduzione delle spese di pubblicità e di manutenzione, rimandando gli investimenti e mantenendo stabili i profitti, rendendo, così, l'azienda attraente per futuri investitori o acquirenti. Le strategie di stabilità, comunque, si dimostrano valide solo quando vengono protratte per brevi periodi. In caso la situazione non migliorasse o, addirittura, peggiorasse, l'impresa in difficoltà potrebbe, invece, optare per strategie di contrazione attraverso un processo in due fasi: in un primo momento, essa può cercare di migliorare l'efficienza abbattendo i costi ed eliminando strutture, funzioni o prodotti a redditività bassa o negativa; nel caso in cui permanesse lo stato di difficoltà essa dovrà ricorrere al *turnaround*, alla cessione d'azienda o a fallimento e liquidazione. Il *turnaround* rappresenta una strategia che prevede uno snellimento dell'impianto produttivo dell'azienda, con l'obiettivo di abbattere i costi, rendere più efficiente il

---

<sup>129</sup> Ibidem.

sistema e acquisire maggiore competitività nel mercato. Tale piano d'azione è funzionale al recupero della propria posizione sul mercato, per cui è preferibile esclusivamente nei casi in cui la crisi sia transitoria o, comunque, reversibile. Dal momento in cui la perdita di competitività dell'azienda diventi irreversibile, il management potrebbe preferire cedere integralmente o parzialmente l'azienda a terze parti; in alternativa, si potrebbe scegliere di configurarsi come un'impresa captive, ovvero legarsi ad un cliente in particolare configurandosi come un suo subfornitore, abbattendo drasticamente i costi di marketing, ma, contemporaneamente, rinunciando alla propria indipendenza. Se la situazione è completamente compromessa e non è possibile cedere l'azienda per via di condizioni di mercato eccessivamente negative, l'unica via percorribile è rappresentata dal fallimento o dalla liquidazione: attraverso la dichiarazione di fallimento si procede nella liquidazione delle attività dell'impresa, attraverso una procedura concorsuale che coinvolge l'impresa stessa, il suo patrimonio, l'imprenditore, gli eventuali soci e i creditori, che determina una cessazione del business<sup>130</sup>.

### 3.2.2 Strategie di business

Le strategie di business sono finalizzate a generare una maggiore competitività dell'azienda all'interno di uno specifico business. Esse si fondano sul concetto di strategic business unit, ovvero sulla formulazione di strategie funzionali per il singolo settore, su cui incentrare la gestione dell'impresa<sup>131</sup>. Secondo Ohmae tali strategie risultano correlate a tre elementi, indissolubilmente intrecciati gli uni con gli altri: clienti, concorrenti e le competenze distintive dell'azienda<sup>132</sup>. Infatti, per la formulazione di un piano d'azione efficace è fondamentale tenere in considerazione le aspettative del cliente e del mercato di riferimento, focalizzandosi sugli elementi che possono

---

<sup>130</sup> Ibidem.

<sup>131</sup> Cfr. Hofer, C. W. (1975). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May – June, pp. 79 – 91.

<sup>132</sup> Cfr. Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese Business*. McGraw – Hill, New York.

garantire un'adeguata *customer satisfaction* e, nel contempo, garantire un prodotto migliore rispetto a quello offerto dai competitors. La riflessione del management non può, quindi, prescindere dalle tre variabili rappresentate da clienti, impresa e concorrenti e si concretizza, in genere, attraverso tre tipi di strategie: le strategie generiche, le strategie legate al ciclo di vita del settore e le strategie dinamiche.

Le strategie generiche si basano su un insieme di scelte finalizzate a costruire e mantenere un vantaggio nei confronti dei concorrenti attraverso la scelta dell'ambito d'azione su cui operare e degli aspetti sui quali puntare per garantire il miglior rapporto prezzo/prestazione possibile. Esse presuppongono una relazione costante con l'ambiente esterno, che il management deve costantemente monitorare, al fine di mettere in atto delle decisioni che siano, in primis, compatibili con le strategie operative di partenza e, in secondo luogo, funzionali al mantenimento di un produttivo vantaggio competitivo. In effetti, secondo le attuali logiche di mercato, sempre più globalizzate e dinamiche, i vantaggi competitivi rappresentano risultati piuttosto aleatori, per cui le aziende si trovano, spesso, ad adottare delle *confrontation strategy* che garantiscono vantaggi volutamente di breve durata, imponendo un confronto continuo alla ricerca di un equilibrio vincente tra costi, qualità e funzionalità del prodotto. In tale ottica, le strategie più vincenti sono quelle più aggressive, quali *cost management*, *total quality management* e *time-to-market*<sup>133</sup>.

Le strategie competitive legate al ciclo di vita del settore si fondano sulla concezione secondo cui, alla stregua dei prodotti che producono e commercializzando<sup>134</sup>, anche i settori sono soggetti ad un'evoluzione articolata su più tappe specifiche<sup>135</sup>. In una prima fase, in cui il settore è definito in embrione, le tecnologie, i prodotti e le competenze dello stesso non appaiono ancora ben chiare e sono sottoposti a processi di innovazione radicale che offrono profitti molto elevati, attraendo, perciò, un gran numero di imitatori, mettendo a rischio il vantaggio del first mover. In questa circostanza

---

<sup>133</sup> Cfr. Cooper, R. (1995). *When lean enterprises collide*. Harvard Business School Press, Boston.

<sup>134</sup> Cfr. Levitt, T. (1965). *Exploit the product lifecycle*. Harvard Business Review, Nov – Dec, pp. 81 – 94.

<sup>135</sup> Cfr. Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli s.r.l., Milano.

l'impresa ha bisogno di aumentare le proprie quote di mercato, per cui necessita di ingenti capitali. La strategia più opportuna, dunque, deve sciogliere due nodi cruciali, scegliendo a quali segmenti di mercato dedicarsi e comprendendo come finanziare l'attività dell'impresa in attesa di un'autosufficienza garantita dalla crescita delle vendite. Essa, inoltre, dovrebbe essere innovativa e orientata al rischio, considerando che può rivelarsi utile un miglioramento costante della tecnologia, della qualità e delle prestazioni del prodotto<sup>136</sup>.

A questo periodo segue un forte sviluppo del settore in cui le idee appaiono più chiare, la domanda aumenta ed è semplice operare e trarre un profitto, tanto che un investimento in tale ambito diventa particolarmente attraente per molte imprese. In questa fase prevale una forte incertezza legata alla brevità del ciclo di vita dei prodotti, alla presenza di concorrenti aggressivi ed imprevedibili sul mercato e dalla mutevolezza delle scelte dei clienti. È necessario, quindi, riuscire ad interpretare il contesto in cui ci si trova ad operare con lo scopo di selezionare le opportunità più promettenti e rischiare, investendo molto, su di esse. Un altro tipo di strategia vincente potrebbe essere quella che prevede una buona flessibilità e la capacità di rispondere velocemente alle innovazioni più radicali, riuscendo a spostare le risorse da un'area di investimento all'altra. Inoltre, potrebbe essere proficuo optare per strategie time-to-market, ovvero fortemente orientate al mercato e attente ai suoi cambiamenti, cercando di offrire prodotti adeguati sfruttando le moderne tecnologie, o strategie basate sull'istaurazione di una rete di relazioni con altre imprese specializzate per coprire l'intera catena di produzione del valore, che permetterebbero all'azienda di focalizzarsi sulla gestione del core business, delegando a partners fidelizzati il controllo dell'outsourcing<sup>137</sup>.

Nella terza fase di vita, definita maturità, il settore acquisisce una certa stabilità: la domanda subisce una crescita ridotta o nulla, generata dalla richiesta di sostituzione di prodotti preesistenti. In queste circostanze, generalmente, il settore è dominato dalle grandi imprese e la competizione tende a mutare. Le aziende, infatti, adottano delle strategie volte alla realizzazione di due macro – obiettivi:

---

<sup>136</sup> Ibidem.

<sup>137</sup> Ibidem.

da un lato, esse mirano a ridurre le minacce rappresentate da nuovi investitori e, dall'altro, desiderano diminuire l'intensità della competizione. Per raggiungere il primo obiettivo, esistono quattro diversi tipi di strategie:

- allargare la gamma di prodotti, con lo scopo di occupare più aree del mercato;
- ridurre i prezzi, dissuadendo altri competitors ad entrare nel mercato secondo il principio della Teoria dei giochi: una diminuzione dei prezzi, agli occhi di un concorrente che non conosce le reali dinamiche produttive del settore in questione, rappresenta un segnale di buona efficienza produttiva dell'incumbent e scoraggia un nuovo investitore nel cimentarsi in un mercato a lui nuovo e nel quale esistono già aziende leader estremamente produttive;
- *predatory pricing*, ovvero una seconda forma di riduzione dei prezzi, i quali potrebbero essere stabiliti anche al di sotto dei propri costi, finalizzata all'estromissione di possibili competitors;
- mantenere un eccesso di capacità produttiva, per poter rispondere in tempi rapidi ad un incremento della domanda, mantenendo dei prezzi bassi e scoraggiando nuove entrate nel mercato.

Le strategie volte alla riduzione della concorrenza, invece, possono orientarsi all'uso del prezzo come segnale, ad una leadership di prezzo, alle azioni dal lato dei fornitori e dei distributori e al controllo della capacità operativa. Nel primo caso un'azienda comunica ai competitors la propria strategia di prezzo, limitando così la rivalità competitiva; con la seconda strategia il leader, per prevenire la competizione e alzare la redditività, stabilisce un prezzo standard, che le altre imprese tenderanno ad imitare; attraverso le azioni dal lato dei fornitori e dei distributori il management sceglie di operare un controllo strategico a monte e a valle<sup>138</sup> della catena di produzione di valore, cercando di ridurre i costi ed aumentare la qualità dei prodotti; infine, accumulando un vantaggio da gestire in termini di capacità operativa, l'azienda può permettersi

---

<sup>138</sup> Si veda quanto argomentato nel paragrafo precedente

di innescare una guerra sui prezzi che le permette di estromettere i competitors dalle posizioni di leadership nel mercato.

Nell'ultima fase di vita del settore, esso riscontra un progressivo e inesorabile calo della domanda e inizia, così, il suo declino. In tale condizione le imprese mirano a cogliere le ultime opportunità offerte dal mercato, strappando quote di mercato ai competitors e saturando le proprie capacità produttive e, in virtù di ciò, la competizione raggiunge il suo apice. In tale contesto è opportuno rivedere gli obiettivi precedentemente accordati dalle SBU e le relative strategie. Aaker ha rilevato, in merito, cinque categorie di strategie adatte al mercato in declino<sup>139</sup>:

- creare sviluppo, rintracciando i settori che possiedono ancora dei margini di crescita e offrendo nuovi prodotti o servizi ad essi correlati.
- costringere i rivali all'abbandono, investendo molto in pubblicità, estendendo le proprie aree di influenza, gestendo prodotti o marche importanti che consentano un'economia di scala o acquisendo quote di mercato dei competitors.
- mietere, ovvero generare un flusso di cassa, abbattendo i costi e gli investimenti a scapito delle vendite e delle quote di mercato.
- tenere il campo, riducendo così e investimenti, ma, nel frattempo, aumentando la produttività attraverso l'outsourcing o la cessione di impianti non utilizzati e dei punti vendita in perdita.
- disinvestire, abbandonando così il settore, dal momento in cui la concorrenza si rivela troppo elevata in confronto alle risorse a disposizione e al valore generato dall'investimento.

Le strategie dinamiche, infine, mutano a seconda del contesto e della tipologia di azienda che le mette in atto. Esse, infatti, possono essere adottate sia da aziende di dimensioni modeste, che intendono affrontare i leader del mercato, sia da questi ultimi e si configurano, a seconda della situazione, in maniera diversa. In particolare, le piccole imprese che intendono affrontare i leader

---

<sup>139</sup> Cfr. Aaker, D. (1998). *Developing business strategy*. Wiley, New York.

di settore hanno a disposizione due vie contrapposte, una orientata ad attaccare la posizione di supremazia del competitor e l'altra volta all'evitamento di uno scontro diretto con quest'ultimo. Un atteggiamento aggressivo si basa su strategie di acquisizione di quote di mercato, puntando alla differenziazione piuttosto che sui costi; al contrario, per evitare uno scontro frontale si può procedere adottando nuove forme di distribuzione e prodotti sostitutivi su nicchie di mercato ignorate o trascurate, senza disturbare i *leader*. Le grandi imprese, contemporaneamente, mirano a mantenere il proprio ruolo dominante sul mercato e ad aumentare la propria redditività, per cui devono puntare su strategie destinate alla valorizzazione dell'innovazione e alla capacità di produrre prodotti a costi inferiori, senza perdere nulla in termini di qualità<sup>140</sup>.

### 3.2.3 Strategie funzionali

Per strategie funzionali si intendono tutti quegli interventi volti a ridefinire come utilizzare e gestire le risorse interne in modo da rendere il processo produttivo e commerciale efficiente e prestante. L'obiettivo principe di tali stili di pianificazione è, infatti, quello di aumentare in modo tangibile la produttività dell'azienda e renderla, di conseguenza, competitiva e al passo con i propri competitor, pur restando sempre coerente rispetto alla mission aziendale. Si tratta, perciò, di un insieme di strategie di business riconducibili a specifiche funzioni operative, in quanto elaborate su precisi settori, che risultano, proprio in virtù di ciò, estremamente specializzate, ma comunque orientate all'allineamento di attività e risorse. Tale pianificazione prevede lo studio e la distribuzione di risorse, con particolare attenzione a budget, manodopera e dotazione tecnologica, nelle diverse aree funzionali, affinché esse siano nella condizione di operare al massimo delle loro potenzialità. Una distribuzione tale di risorse necessita, in ogni caso, di una fitta rete di collaborazione tra le varie funzioni, per cui deve prevedere e potenziare skills trasversali, quali comunicazione e cooperazione, necessarie per ottimizzare i processi produttivi e commerciali.

---

<sup>140</sup> Cfr. Kotler, P., Scott, W.G. (2007). *Marketing Management*. Pearson, Torino.

Esse possono, pertanto, riferirsi all'ambito produttivo, finanziario, di marketing, di gestione delle risorse umane e di ricerca e sviluppo. In particolare, le strategie di produzione devono mirare all'elaborazione di piani d'azione strutturati e definiti in modo logico e formale, al fine di rendere fluido ed efficiente il processo produttivo, mantenendolo, contemporaneamente, in linea con obiettivi e politiche aziendali.

Le strategie di marketing sono finalizzate alla definizione del prodotto, alla sua commercializzazione, produzione e al servizio post – vendita, con lo scopo di soddisfare i bisogni dei consumatori. Esse si interessano, pertanto, di definire le modalità attraverso cui offrire un prodotto sul mercato e gestire canali distributivi e logistica. Infine, in tale settore, vengono individuati ed elaborati i canali comunicativi privilegiati per far sì che il prodotto o il bene offerto siano noti ed appetibili al pubblico.

L'ambito delle risorse umane è deputato, invece, all'elaborazione di strategie finalizzate a valorizzare al massimo il potenziale interno dell'azienda, in particolar modo lavorando sulle competenze individuali delle risorse umane presenti in ciascun settore. Queste devono tener conto di ogni fase destinata alla gestione del personale, partendo dalla fase di reclutamento, passando poi attraverso la formazione e la motivazione dello stesso.

È opportuno che ogni strategia funzionale preveda dei parametri chiari di misurazione delle prestazioni, in modo tale da monitorare l'andamento delle performance e identificare eventuali aree di criticità su cui intervenire. In effetti, per rispondere ad un mercato sottoposto ad un continuo dinamismo, l'azienda deve essere orientata ad un miglioramento e ad un efficientamento tecnologico continui.

Nel panorama economico globale contemporaneo esistono numerosi casi di durature e virtuose *partnership* tra aziende *for profit* ed enti *non profit*, che hanno permesso ad entrambi i protagonisti di trarre dei vantaggi dall'interazione posta in essere. Nel paragrafo successivo saranno approfonditi alcuni esempi, presentati come modelli su cui proseguire nella più profonda riflessione

in merito ai cambiamenti che stanno investendo i mercati e le loro declinazioni in termini di sostenibilità e co-costruzione di valore economico, sociale ed ambientale.

### 3.3 Esempi di partnership tra profit e non profit di valore

La costituzione di *partnership* tra *profit* e *non profit* rappresenta una delle tematiche più interessanti del panorama economico attuale, tanto da essere annoverata tra i diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile proposti dalle Nazioni Unite<sup>141</sup>. In effetti un numero sempre maggiore di aziende ha sviluppato una sensibilità nei confronti di concetti quali sostenibilità e impegno sociale, riconoscendo l'importanza di coniugare interventi destinati a questi ambiti con attività prettamente commerciali<sup>142</sup>. Accanto alla presa di consapevolezza dell'importanza di interventi sociali orientati alla sostenibilità da parte del mondo *for profit*, si è verificato un accrescimento in termini di competenze del Terzo Settore, che, progressivamente, si è ritagliato uno spazio importante nel mercato attraverso maggiori professionalità, organizzative e gestionali, che gli hanno permesso di elaborare strategie più proficue nell'ottica della raccolta fondi e del *marketing*<sup>143</sup>.

Una *partnership* di valore si fonda, senza dubbio, su un'efficace comunicazione, fondamentale per permettere un avvicinamento tra due mondi, altrimenti, decisamente lontani: tale *skill*, infatti, permette uno scambio reciproco di informazioni e stimola la co – creazione di un registro comune in grado di dissolvere le distanze e creare terreno fertile per una proficua collaborazione. L'obiettivo di un'interazione di valore tra *profit* e *non profit*, del resto, si concretizza solo attraverso una relazione simmetrica e bidirezionale, mossa da un approccio *multistakeholder*, che deve includere

---

<sup>141</sup> <https://www.aics.gov.it/settori-di-intervento/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>142</sup> Cfr. Capitolo II.

<sup>143</sup> <https://www.ferpi.it/news/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione>, ultima consultazione Settembre 2024.

ogni possibile attore sul mercato<sup>144</sup>. Attraverso il processo comunicativo le due controparti riescono a riconoscersi in una *vision* comune, a partire dalla quale sarà, poi, possibile elaborare strategie e strumenti condivisi. Una volta poste queste basi, il progetto deve essere condiviso con tutti gli *stakeholder* in gioco, inclusi i possibili finanziatori e fruitori, garantendo così alla *partnership* una adeguata visibilità<sup>145</sup>.

Esistono diversi esempi di *partnership* virtuose tra società orientate al profitto e aziende non *profit*. Tra queste alcune meritano una particolare citazione e, pertanto, verranno approfondite di seguito.

### 3.3.1 La collaborazione “LEGO e UNICEF”

Lego Group è un’azienda fondata a Billund (Danimarca) nel 1932 da Ole Kirk Kristiansen, che produce e commercializza in tutto il mondo mattoncini e giocattoli a marchio Lego. La società rappresenta, ad oggi, il terzo produttore di giocattoli nel mondo. La *mission* del *brand* si fonda su valori, quale immaginazione, creatività, divertimento, apprendimento e qualità, nell’ottica di offrire ai bambini e alle loro famiglie dei prodotti in grado di intrattenere e, contemporaneamente, stimolare le menti attraverso attività di costruzione e progettazione libere o guidate. L’azienda, dunque, è orientata da una *vision* improntata sul concetto di apprendimento attraverso il gioco. Essa rivolge un’attenzione particolare a tutti i suoi *stakeholders*: l’impresa, infatti, garantisce ai propri dipendenti un ambiente accogliente, stimolante e inclusivo<sup>146</sup>, celebrando e valorizzando le differenze culturali di ognuno e offrendo iniziative in grado di stimolare un forte senso di appartenenza all’azienda; contemporaneamente, il *brand* è orientato al soddisfacimento dei bisogni della propria clientela e si adopera per offrire un’esperienza di gioco didattica e stimolante attraverso prodotti di qualità, studiati

---

<sup>144</sup> Cfr. Vecchiato, G. (2012). *Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*. Franco Angeli, Milano.

<sup>145</sup> *Ibidem*.

<sup>146</sup> Nello stabilimento inaugurato nel 2016 a Jiaxing, in Cina, sono assunti circa 18000 dipendenti e si annoverano circa 70 nazionalità diverse, cfr. con <https://www.legoitalialover.it/storia-dei-lego/>, ultima consultazione settembre 2024.

e destinati ad ogni fascia d'età. Lego Group si dimostra, infine, molto attenta al concetto di sostenibilità e si impegna, attraverso iniziative interne e *partnership* con altri enti o aziende, ad avere un impatto positivo sulla comunità e sull'ambiente. In particolare, dal punto di vista interno, il *management* si è impegnato a ripensare e riorganizzare l'intera catena di produzione con l'obiettivo di raggiungere un impatto ambientale nullo, continuando a supportare, con i propri prodotti, lo sviluppo di importanti competenze trasversali nei bambini attraverso il gioco. Contemporaneamente l'azienda ha intrapreso delle iniziative di supporto nei confronti della comunità in *partnership* con altre imprese, con i propri clienti e con i propri fornitori, improntate alla condivisione di valori e obiettivi strategici e sociali<sup>147</sup>.

L'UNICEF rappresenta un ente benefico e *non profit* mosso dall'intento di contribuire alla sopravvivenza, allo sviluppo e alla protezione dei bambini e dedica un'attenzione particolare nei confronti di coloro che vivono in contesti più fragili e vulnerabili. L'orientamento dell'azienda si basa sulla Convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza<sup>148</sup> e mira ad offrire supporto nella lotta contro la povertà, la violenza, le malattie e le discriminazioni che minano la vita dei bambini in Paesi più poveri e sottosviluppati. Il comitato UNICEF Italia è nato nel 1974 ed è uno dei 33 comitati nazionali presenti in altrettanti Paesi donatori che operano per conto di UNICEF Internazionale. Essi rappresentano enti del Terzo Settore, che operano attraverso una struttura di rete gestita essenzialmente attraverso attività di volontariato e donazioni. Solo UNICEF Italia conta 65.7 milioni di euro di donazioni, 276 mila donatori attivi e più di 5 mila volontari<sup>149</sup>.

La *partnership* tra le due realtà rappresenta una collaborazione attiva dal 2015 orientata alla promozione del diritto al gioco per i bambini. Negli anni essa ha permesso la realizzazione di diverse campagne, tra cui, in primis, *Play is a Serious Business*<sup>150</sup> (2015), un progetto animato dal desiderio di sostenere interventi per l'educazione prescolare a livello mondiale attraverso la donazione di 8.2

---

<sup>147</sup> <https://www.lego.com/it-it/aboutus/lego-group/the-lego-brand>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>148</sup> <https://www.unicef.it/convenzione-diritti-infanzia/>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>149</sup> <https://www.unicef.it/missione-e-storia/>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>150</sup> <https://www.unicef.it/media/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini/>, ultima consultazione Settembre 2024.

milioni di dollari in tre anni, al fine di coinvolgere circa 4.5 milioni di bambini tra i 3 e i 9 anni. A tal fine LEGO ha anche promosso un rafforzamento della *governance* aziendale introducendo, come quadro di riferimento della stessa, i 10 principi UNICEF, noti come *Children's Right and Business Principles*<sup>151</sup>. Nel 2017 le due aziende hanno promosso un'ulteriore campagna, *Early moments matter*, finalizzata alla sensibilizzazione sull'importanza cruciale che hanno i primi 1000 giorni di vita dei bambini per lo sviluppo del loro cervello<sup>152</sup>. Più recentemente, in seguito alla pandemia del 2020, Lego Foundation ha donato 58.8 milioni di euro all'UNICEF per favorire l'accesso ai vaccini nelle comunità vulnerabili, in aggiunta ai 30 milioni già donati l'anno precedente a supporto della *Global Partnership for Education* e i 42.6 milioni donati sempre a marzo 2020 per sostenere l'apprendimento dei bambini in situazioni di rischio di abbandono scolastico precoce<sup>153</sup>. LEGO si è, dunque, mostrata molto impegnata nel supporto di progetti destinati alla promozione di un'istruzione di qualità attraverso il gioco e la *partnership* con UNICEF ne è testimonianza.

### 3.3.2 La collaborazione “Coop Alleanza 3.0 e Medici Senza Frontiere (MSF)”

Coop Alleanza 3.0 rappresenta un'impresa nata nel 2016 dalla fusione di Coop Adriatica, Coop Consumatori Nordest e Coop Estense e si configura come la più grande cooperativa italiana e una delle più grandi in Europa, contando circa 2.7 milioni di soci – consumatori, oltre 400 punti vendita in 12 regioni italiane, 22 mila dipendenti, un fatturato di circa 5 miliardi di euro e un patrimonio stimato di 2.2 miliardi<sup>154</sup>. La *mission* aziendale prevede un insieme di strategie attentamente elaborate nell'ottica della sostenibilità ed è riassumibile attraverso sette obiettivi cardine:

---

<sup>151</sup> <https://www.unicef.it/media/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini/>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>152</sup> <https://www.unicef.org/eap/press-releases/early-moments-matter-childrens-brain-development-unicef>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>153</sup> <https://it.mashable.com/6373/lego-foundation-pandemia-donazione-bambini>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>154</sup> <https://www.legacoop.bologna.it/cooperative/coop-alleanza-3-0-soc-coop/#:~:text=Coop%20Alleanza%203.0%20è%20la,patrimonio%20di%202%2C2%20miliardi.>, ultima consultazione settembre 2024.

1. operare in modo attivo sul mercato per far sì che questo si configuri più congruo e rispondente ai bisogni di consumatori e comunità;
2. coinvolgere i propri soci e dipendenti, attraverso progetti di ascolto e formazione che permettano agli individui di trarre vantaggio dalla cooperativa, ma, nello stesso tempo, di contribuire al suo sviluppo e funzionamento;
3. mantenere un atteggiamento democratico, che si traduca in una più ampia relazione con i propri *stakeholders* improntata su reciprocità, mutualità e dialogo;
4. produrre reddito e creare valore attraverso un *management* efficiente che prediliga formazione professionale continua, dialogo aperto con i propri interlocutori, attenzione nei confronti delle innovazioni e del mercato, investimenti mirati e volti al consolidamento del *business*;
5. favorire rapporti equi con la filiera agroalimentare, in particolare intessendo una relazione stabile con i propri fornitori, in grado di generare un miglioramento e un vantaggio reciproci;
6. salvaguardare l'ambiente nell'interesse delle comunità e per lo sviluppo dei territori;
7. rappresentare un riferimento per innovazione e movimento cooperativo<sup>155</sup>.

Medici Senza Frontiere è un'organizzazione umanitaria non governativa che offre soccorso sanitario in quei paesi in cui il diritto alla cura è, per qualche ragione, negato. La fondazione è nata nel 1971 per opera di un gruppo di medici francesi operanti per la Croce Rossa che, in seguito della guerra in Biafra (Nigeria), decisero di creare un'organizzazione medica d'urgenza indipendente. Fu così che, in seguito all'appello di Raymond Borel e Philippe Bernier, giornalisti della rivista medica *Tonus*, si candidarono per prendere parte al progetto 300 volontari, tra cui 13 medici e giornalisti. Nel 1999 MSF riceve il premio Nobel per la Pace in onore al lavoro svolto in oltre 80 Paesi. Ad oggi l'associazione conta progetti attivi su oltre 80 paesi, destinati ad attività di assistenza medico – umanitaria indipendentemente da dinamiche politiche, economiche o religiose, con il coinvolgimento di oltre 65 mila operatori umanitari volontari<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> <https://www.coopalleanza3-0.it/cooperativa/coop-alleanza-30/valori.html>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>156</sup> <https://www.medicisenzafrontiere.it/chi-siamo/i-nostri-principi/>, ultima consultazione settembre 2024.

Quella tra Coop Alleanza 3.0 x Medici Senza Frontiere rappresenta una *partnership* sorta nel 2016 e destinata a sostenere una serie di progetti medico – umanitari. Tra questi spicca la campagna *Olio per la pace*<sup>157</sup>, promossa da Premiati Oleifici Barbera in collaborazione con Coop Alleanza 3.0 a sostegno, appunto, di Medici Senza Frontiere. L’obiettivo di tale intervento è duplice, in quanto mira, da un lato, a sensibilizzare la popolazione in merito al valore della biodiversità, proponendo un prodotto realizzato con i migliori oli provenienti da Italia, Grecia, Spagna e Tunisia, e, dall’altro, a contribuire a diffondere una cultura di pace e cooperazione tra paesi, sostenendo l’associazione *non profit* nei suoi interventi in zone di guerra. Nel 2020, inoltre, l’azienda Coop ha elargito alla *non profit* una donazione di 130 mila euro a sostegno di una serie di interventi in collaborazione con il sistema sanitario locale, in particolare nelle Marche e in Sicilia, per la gestione dell’emergenza sanitaria legata al Covid-19. In particolare, il *team* di Medici Senza Frontiere è riuscito a supportare le Unità Speciali di Continuità Assistenziali per gli interventi sanitari a domicilio, i medici degli ospedali di Jesi e Ancona Sud, nelle Marche, nell’utilizzo dell’ecografia *point-of care* per verificare il grado di compromissione polmonare dei pazienti; l’associazione ha anche supportato i centri penitenziari di Montacuto, Barcaglione, Fossombrone e Pesaro e quarantuno residenze per anziani nella gestione dell’emergenza<sup>158</sup>. L’azienda Coop Alleanza 3.0 si è, dunque, sempre distinta per l’attitudine al supporto della comunità e alla sostenibilità delle proprie azioni imprenditoriali e commerciali, coinvolgendo, spesso, i suoi stessi clienti - soci nella *mission* aziendale.

### **3.3.3 La collaborazione “IKEA e Save the Children”**

IKEA è un’azienda nata nel 1943 a Älmhult, un paese nelle campagne dello Småland in Svezia, per opera di Ingvar Kamprad, che all’epoca aveva solo 17 anni. Sin da subito l’imprenditore decise

---

<sup>157</sup> <https://oliobarbera.it/comunicati-stampa/olio-della-pace-per-medici-senza-frontiere/>, ultima consultazione Settembre 2024.

<sup>158</sup> <https://www.coopalleanza3-0.it/prodotto-coop/comunita/progetto-medici-senza-frontiere-per-lemergenza-coronavirus.html>, ultima consultazione Settembre 2024.

di creare una linea di mobili ed arredi a prezzi accessibili, in modo tale che tutti avrebbero potuto avere accesso ai suoi prodotti e, per permettere ai clienti di testare la qualità degli stessi e vincere l'iniziale scetticismo, aprì uno *showroom* nella sua vecchia officina a Älmhult. Negli anni questa piccola realtà, che spediva mobili per corrispondenza nelle aree rurali della Svezia, è diventata un marchio *leader* nel mondo, mantenendo la propria *mission* originaria: fornire mobili e complementi d'arredo di qualità a prezzi accessibili a tutti. Gli obiettivi strategici di IKEA vogliono coniugare il desiderio di espandere i propri prodotti e la propria rete produttiva e commerciale con la volontà di avere un impatto positivo sul pianeta, sostenendo le comunità nelle quali avviene il processo produttivo e offrendo soluzioni sostenibili sul mercato. I valori fondanti della *mission* aziendale consistono in un forte spirito di squadra, in svedese *Tillsammans*, nell'attenzione per le comunità e per il pianeta, declinata attraverso una curata selezione di materie prime e processi produttivi, nella consapevolezza dei costi, nel rinnovamento continuo, reso possibile da cambiamenti positivi e assunzione di responsabilità<sup>159</sup>.

Save the Children è un'organizzazione internazionale indipendente e non governativa con *status* consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite; opera in 116 Paesi ed è organizzata in 30 organizzazioni nazionali e una struttura internazionale (Save the Children International). L'obiettivo di tutelare il diritto alla salute e all'educazione di tutti i bambini viene perseguito operando in contesti emergenziali e interfacciandosi con diverse realtà territoriali e *partner, for profit* e non. La *mission* che anima l'organizzazione consiste nel desiderio di apportare dei significativi cambiamenti nelle modalità con cui il mondo si relaziona con i bambini e garantire a questi ultimi un tenore di vita migliore. I valori che sono alla base dei progetti e delle attività dell'azienda sono:

- trasparenza: le risorse vengono utilizzate in modo efficiente e vi è un alto livello di trasparenza nei confronti di donatori, *partner* e utenti;

---

<sup>159</sup> <https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/>, ultima consultazione settembre 2024.

- ambizione: l'azienda punta alla realizzazione di progetti ambiziosi e qualitativi;
- collaborazione: il *management* aziendale riconosce l'importanza di una rete di relazioni tra *partner* diversi a livello globale; la diversità viene percepita come un valore e una risorsa in più per il raggiungimento dei propri obiettivi;
- creatività: il cambiamento rappresenta il fine ma anche il mezzo attraverso cui percorrere la lunga strada verso l'uguaglianza dei diritti dei bambini; l'innovazione è forza motrice del mutamento;
- integrità: l'onestà morale e comportamentale sono alla base dell'agire aziendale, al fine di non compromettere la reputazione della ONG nell'interesse superiore dei bambini.

Save the Children Italia nasce come Onlus nel 1998 e ad oggi fa parte degli enti del Terzo Settore, per cui rappresenta un'Associazione denominata Save the Children Italia – ETS. I progetti che tale compartimento nazionale porta avanti sono rivolti sia ai bambini provenienti da territori in via di sviluppo sia a quelli che vivono in Italia.

La collaborazione tra IKEA e Save the Children nasce nel 2003 ed è mirata a sostenere progetti nazionali e internazionali attraverso campagne di sensibilizzazione e raccolta fondi. In tal senso, Ikea ha promosso una campagna, denominata *Let's Play for Change*, con cui ha sostenuto il diritto al gioco di milioni di bambini che vivono nei paesi più poveri al mondo. Dal 2014 è attiva l'iniziativa *Illuminiamo il futuro*, con cui Save the Children, grazie al contributo di Ikea e altre aziende<sup>160</sup>, recupera spazi abbandonati per ristrutturarli e offrirli alla comunità come spazi scolastici sicuri, sostenendo, così, il diritto all'educazione per i bambini che vivono in condizioni di indigenza in Italia. Nel 2019, inoltre, in occasione della Giornata Internazionale dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, IKEA ha promosso l'iniziativa *#PerUnaGiustaCausa* contro le violenze domestiche nei confronti dei bambini, la quale, oltre che petizioni e azioni di sensibilizzazione *in* –

---

<sup>160</sup> Oltre ad Ikea, anche Bulgari, Credem Banca, Esselunga, Accenture, P&G, Fondazione Iris Ceramica Group e altri partner supportano l'iniziativa. Per una consultazione integrale di tali aziende si faccia riferimento al seguente sito: <https://www.savethechildren.it/illuminiamo-il-futuro-partner>, ultima consultazione settembre 2024.

*store*, realizzate attraverso l'allestimento di *corner* in cui venivano mostrati i disegni delle vittime di violenza assistita, ha permesso l'assegnazione di settanta doti educative, formative e ludico – ricreative finalizzate alla presa in carico del minore traumatizzato al fine e di un suo accompagnamento verso un percorso di elaborazione del trauma e riscoperta delle proprie risorse<sup>161</sup>.

### 3.3.4 La collaborazione “Algida e WWF”

Algida rappresenta un marchio italiano specializzato alla produzione di gelati confezionati fondato nel 1946 a Roma da Alfred Wiesner e Italo Barbiani e facente parte, ad oggi, della divisione Heartbrand della multinazionale Unilever. Il marchio, infatti, nella storia ha subito una serie di trasformazioni che hanno condotto all'adozione del marchio internazionale Heartbrand per identificare l'azienda a livello mondiale, dato che fino a quel momento i prodotti avevano assunto denominazioni differenti a seconda della zona o, addirittura, presentavano sul *packaging* solo il marchio, privato del suo logotipo. L'azienda si impegna nella ricerca della soddisfazione dei propri clienti attraverso qualità e innovazione e include diversi *brand*: Magnum, Cornetto, Carte d'Or, Dal Biscotto al Gelato, Classici, Kids, Cucciolone, Cafè Zero, Viennetta, Solero, Calippo. Algida e, più in generale, Unilever, hanno sviluppato una grande sensibilità riguardo al tema del *plastic pollution*, per cui si sono preposte come obiettivo quello di assicurare che tutte le confezioni in plastica utilizzate siano riutilizzabili, riciclabili o compostabili. In tal senso l'azienda ha aderito a due nuovi progetti: da un lato, si impegnerà entro il 2025 a dimezzare l'uso di plastica vergine per le sue confezioni, prediligendo plastica riciclata e riducendo complessivamente l'uso di imballaggi in plastica di circa 100 mila tonnellate, utilizzando materiali alternativi; in più, Unilever si impegnerà nel raccogliere e trasformare più imballaggi in plastica rispetto a quelli che vende attraverso la collaborazione con le infrastrutture per lo smaltimento di rifiuti<sup>162</sup>.

---

<sup>161</sup> <https://www.savethechildren.it/aziende/partners/ikea>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>162</sup> <https://www.sharehappy.it/home.html>, ultima consultazione settembre 2024.

Il WWF nasce negli anni '60 e rappresenta la più importante organizzazione mondiale per la conservazione della natura e dell'ambiente. Essa da oltre 60 anni lotta per la salvaguardia della biodiversità, degli habitat naturali e delle specie in via di estinzione, attraverso 50 delegazioni nazionali che realizzano progetti in difesa della natura e operazioni di raccolta fondi per finanziare le attività dell'azienda *non profit*<sup>163</sup>.

Algida e WWF hanno stipulato una *partnership* a partire dal 2019 finalizzata alla tutela del bioma marino e in favore della campagna *GenerAzioneMare* e dell'iniziativa *#StopPlasticPollution*. In tale ottica dal 2019 con il marchio Carte d'Or, attraverso l'iniziativa *#Tuttoilgustodisemperispettandolambiente*, l'azienda di gelati ha dismesso la tradizionale vaschetta in plastica, sostituendola con un *packaging* nuovo, in carta compostabile e riciclabile, con lo scopo di ridurre il suo impatto sull'ambiente: l'iniziativa permette, infatti, di produrre mediamente 520 tonnellate di plastica in meno all'anno<sup>164</sup>. Inoltre, sempre dal 2019, l'azienda Algida, attraverso l'iniziativa di *edutainment Time to Learn*, ha organizzato dei tour estivi, denominati *Tour Estate #PlasticFree*, che hanno previsto una serie di eventi dedicati a bambini e famiglie per insegnare loro una serie di comportamenti sostenibili in spiaggia e in acqua, nel rispetto dell'ambiente e del bioma marino<sup>165</sup>.

### 3.3.5 Conclusioni

Le *partnership* appena descritte rappresentano degli esempi di collaborazioni durature tra aziende *for profit* e organizzazioni non governative che mirano alla creazione di valore, inteso nel senso più ampio del termine, attraverso dei progetti concreti a lungo termine. Nonostante l'intento comune, le

---

<sup>163</sup>

[https://sostieni.wwf.it/adozioni-animali/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=13257915116&ad\\_group=128137932386&match\\_type=e&device=c&keyword=wwf&utm\\_term=wwf&gad\\_source=1&gbraid=0AAAAADtmJcLetyPwIPqvbqV7Lbvn9D4t&gclid=EAIaIQobChMI9K-Q7furiAMVXnJBAh1\\_MRvBEAAYASAAEgJMGPD\\_BwE](https://sostieni.wwf.it/adozioni-animali/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=13257915116&ad_group=128137932386&match_type=e&device=c&keyword=wwf&utm_term=wwf&gad_source=1&gbraid=0AAAAADtmJcLetyPwIPqvbqV7Lbvn9D4t&gclid=EAIaIQobChMI9K-Q7furiAMVXnJBAh1_MRvBEAAYASAAEgJMGPD_BwE), ultima consultazione settembre 2024.

<sup>164</sup> <https://www.sharehappy.it/brands/carte-d-or/sustainability.html>, ultima consultazione settembre 2024.

<sup>165</sup> <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/aziende-e-markets/i-nostri-partner/algida/>, ultima consultazione settembre 2024.

tre realtà operano in modo diverso per finalità e strategie messe in campo. L'azienda Lego si è impegnata, ad esempio, su un duplice binario, costruendo, da un lato, una *partnership* finalizzata alla promozione dell'educazione e dei diritti dell'infanzia nel mondo, e, dall'altro, adottando delle politiche interne all'azienda volte al miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti, del livello di sicurezza aziendale e della sostenibilità sociale della propria catena di fornitura, assicurandosi che non ci siano violazioni dei diritti dei minori. L'approccio adottato dalle due aziende si fonda, dunque, su una strategia a lungo termine che prevede attività di *advocacy* e di implementazione delle politiche aziendali, con un coinvolgimento diretto dell'intera catena di fornitura. Coop Alleanza 3.0 e MSF hanno, invece, incentrato la loro collaborazione sull'assistenza sanitaria e umanitaria, attraverso il supporto e la realizzazione di progetti di emergenza medica e umanitaria in aree di crisi a seguito di conflitti, epidemie o disastri naturali. L'approccio scelto dalle due realtà si concretizza attraverso attività di *fundraising* e di sensibilizzazione dei consumatori; risulta, quindi, centrale in tale *partnership* il legame con gli altri *stakeholders*, in particolare con la clientela di Coop Alleanza 3.0, fondamentale per il successo delle campagne di raccolta fondi o di vendita di prodotti, volti alla sensibilizzazione, nei diversi punti vendita dell'azienda. Ikea e Save the Children hanno destinato i loro sforzi all'ambito dell'istruzione e dei diritti dei minori. Ikea sostiene, infatti, l'ente *non profit* nella realizzazione dei programmi di miglioramento dell'istruzione nell'ottica della difesa dei diritti dei bambini nelle comunità più povere e fragili, attraverso progetti di lungo termine studiati su un orizzonte vasto e globalizzato. Inoltre, Ikea si impegna nel garantire che tutti i processi interni all'azienda e quelli ascrivibili all'intera catena di fornitura della stessa rispettino i diritti umani e dei bambini, secondo salde politiche di sostenibilità e responsabilità sociale.

Dunque, le *partnership* tra Lego e UNICEF e tra IKEA e Save the Children sono accomunate dall'interesse profuso nella tutela dei bambini e dei loro diritti, in virtù del quale le quattro aziende si sono impegnate in progetti di ampio sguardo e che hanno coinvolto la totalità dei loro *stakeholders*. La cooperazione tra Coop e MSF si è declinata invece attraverso raccolte fondi di carattere nazionale, destinate a progetti di tipo umanitario.

Emergono, chiaramente, due tipi di riflessione, strettamente correlati a quanto finora illustrato. La prima inerisce al concetto di valore, che, in ottica di *partnership* tra aziende con finalità costitutive diverse come quelle appena descritte, finisce per non coincidere più, esclusivamente, con il profitto realizzato dalle imprese attraverso la commercializzazione dei propri prodotti, ma include altre variabili, altrettanto importanti per una sua stima, riconducibili a interessi di natura sociale e ambientale.

Appare, inoltre, palese che le interazioni tra enti *profit* e *non profit*, per poter generare un effettivo valore, non possono esaurirsi nel biunivoco rapporto tra le realtà coinvolte, ma devono estendersi e generare una dimensione reticolare, che coinvolga tutti gli enti e i protagonisti della filiera produttiva e del sistema commerciale.

Le collaborazioni citate nei paragrafi precedenti rappresentano, quindi, degli esempi virtuosi di cooperazione tra *profit* e *non profit* ed evidenziano la crescente consapevolezza, in ambito imprenditoriale, dell'importanza di costruire un valore che vada oltre al mero *surplus* economico e integri a questo temi di altrettanta rilevanza su scala globale, quali responsabilità sociale e sostenibilità del sistema produttivo e, più in generale, dell'impianto strategico e della *mission* aziendali. Le aziende in questione, pur focalizzandosi su problematiche peculiari, hanno perseguito e perseguono obiettivi di interesse globale e comunitario, ottenendo, in cambio di un impegno concreto rivolto al benessere sociale e ambientale, un miglioramento della propria reputazione e un più solido legame con i propri *stakeholders*. Alleanze improntate su valori e strategie simili non solo favoriscono una co-creazione sostenibile di valore, ma dimostrano che l'integrazione tra i due universi, *profit* e *non profit*, può rappresentare una potente leva per affrontare sfide di carattere globale e lavorare ad un futuro più equo e sostenibile.

# Conclusioni

In epoca contemporanea ormai diverse aziende scelgono dei modelli operativi orientati alla ricerca dell'eccellenza aziendale e del conseguimento di un vantaggio competitivo, finalizzato alla creazione di valore, che sia, da un lato, duraturo e, dall'altro, sostenibile. Il valore risulta essere una dinamica razionale, accettata, stimolante e misurabile per l'impresa<sup>166</sup>; esso è valutabile in modo razionale perché risponde alle esigenze di sopravvivenza di un'impresa posta in una certa area del mercato e riflette la reale portata delle aspettative degli azionisti, la cui remunerazione è secondaria rispetto ad altri soggetti coinvolti concretamente nel processo produttivo, quali lavoratori e *manager*. L'obiettivo della creazione di valore è accettato perché gradito da tutti gli *stakeholders*, dal momento che questo presuppone che risultino centrali gli interessi propri dell'azienda sul medio e lungo periodo; esso è, inoltre, stimolante in quanto presuppone e richiede una mentalità proattiva, orientata al cambiamento e aperta all'innovazione figlia della ricerca tecnica, tecnologica e manageriale. Il valore risulta, infine, misurabile grazie alle metodologie di stima del capitale economico e, pertanto, permette una realistica valutazione dei risultati attesi e ottenuti per ogni singola iniziativa d'impresa.

Dunque, secondo un'impostazione europeo – continentale il valore rappresenta la finalità aziendale più soddisfacente a livello economico. In virtù di ciò, per assicurarsi un successo duraturo, le strategie aziendali devono orientarsi principalmente verso la sua massimizzazione. È chiaro che, considerando questi presupposti teorici come indicativi della prassi manageriale ideale, la struttura finanziaria dell'impresa rappresenta un nodo cruciale, in quanto variabile necessaria per rintracciare il reale guadagno per l'azionista attraverso l'analisi di dinamiche quali autofinanziamento, minimizzazione dei rischi e dei costi del capitale e garanzie di adeguata copertura finanziaria.

---

<sup>166</sup> Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

Una *mission* aziendale orientata alla massimizzazione del valore richiede un cambio di mentalità radicale, soprattutto a livello manageriale, in quanto presuppone che ciascun livello gestionale dell'azienda cooperi e interagisca per creare valore, non solo per gli azionisti, ma per tutti gli *stakeholders* coinvolti, proprio perché è solo in uno stato di soddisfacimento globale, che si estenda a tutti i sovra – sistemi che appartengono al contesto di riferimento, che si realizza il maggiore e più duraturo guadagno per l'azienda stessa.

Dunque, appare necessario che tutti i sistemi manageriali devono impegnarsi nell'elaborazione di piani d'azione che risultino coerenti con le finalità dell'azienda e con la sua *mission*, cooperando e riorientando i criteri decisionali e di valutazione delle *performance*, nell'ottica di un percorso di condivisione di informazioni, programmazioni e obiettivi. Tale necessità deriva anche dal fatto che il concetto di valore, nel tempo, ha assunto una valenza sempre più ampia e multidimensionale, includendo nella sua determinazione categorie di soggetti sempre più vaste e diversificate. Tuttavia, per la creazione di valore, non può risultare sufficiente solo una valida struttura finanziaria, ma è fondamentale, piuttosto, un'integrazione di dinamiche e strategie di gestione inerenti ai finanziamenti, alle operazioni straordinarie, alla relazione con la clientela e alla comunicazione finanziaria. Un nuovo approccio deve prendere in considerazione, inoltre, un elemento di natura strutturale, ovvero la criticità, e un elemento di natura sistemica, cioè l'influenza. Tali variabili permettono di raggiungere una misurazione del valore soggettiva, in quanto sempre intesa come il risultato di percorsi decisionali e scelte del *manager* che gestisce l'azienda.

Quello appena descritto si configura come un valido modello anche in riferimento alla dimensione della sostenibilità e delle sue tre declinazioni: ambiente, economia e società. In effetti è possibile stimare il valore di ciascuna delle tre dimensioni e, più in generale, dell'intera componente, considerando le due sovra-strutture appena descritte, ovvero criticità e influenza. L'analisi delle tre singole istanze, conseguentemente, consente di comprendere il peso del valore sostenibile costruito dalla singola impresa.

È, quindi, necessario che una nuova visione del lavoro e della gestione aziendale orientata al valore si radichi nella mentalità dell'impresa, portando con sé tutta una serie di variabili, altrettanto importanti, per la sua realizzazione. Le riflessioni proposte attraverso il presente elaborato mirano a tracciare una rappresentazione obiettiva del corposo e stimolante panorama economico – aziendale attuale, riconoscendone, tuttavia, i limiti soprattutto in termini di misurazione e valutazione univoche di *performance* per ciascun sovra-sistema e fornendo un punto di vista completo e integrale circa il concetto di valore e le sue potenziali declinazioni in ottica di sostenibilità e multidimensionalità.

# Bibliografia

- Aaker, D. (1998). *Developing business strategy*. Wiley, New York.
- Abravanel, R., Cuneo, G. (1986). *Verso il trionfo delle Global industries*. L'Impresa, n. 6, novembre – dicembre.
- Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V., (1994). *Economia Aziendale*. il Mulino, Milano.
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). *Customer value propositions in business markets*. Harvard business review, 84(3), 90.
- Austin, J.E. (2000). *The collaboration challenge*. Harvard Business School.
- Balakrishnan, S., Koza, M.P. (1993). *Information asymmetry, adverse selection and joint – ventures: Theory and evidence*, in Journal of economic behaviour & organization. Vol. 20, No. 1, pp. 99 – 117.
- Balducci, D. (2006). *La valutazione dell'azienda*. Fag, Milano.
- Bandini, F., Ambrosio, G., Borgonovi, E., Anzivino, A., Baldassarre, G., & Mallarini, E. (2012). *Profit/non profit: una partnership di valore: storia, evoluzione e prospettive in Italia*. FrancoAngeli, Milano.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale. Parte prima decidere in contesti complessi*. Giappichelli, Torino.
- Bertini, U. (1986). *Il sistema d'azienda: schema di analisi*. Servizio editoriale universitario.
- Borgonovi, E., (2000). *Le aziende non profit e la trasformazione di “valori” individuali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in Zangrandi A., (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*. Egea, Milano.
- Borgonovi, E., Rusconi, G. (2008). *La Responsabilità Sociale delle Istituzioni di Pubblico Interesse*. Franco Angeli: Milano
- Brosio, G., (1993). *Economia e finanza pubblica*. Carrocci, Roma.
- Butera, F. (1990). *Il castello e la rete*. Franco Angeli, Milano.
- Caputo, F., Evangelista, F., Russo, G. (2016). *Information sharing and communication strategies: a stakeholder engagement view*, in Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (eds.), *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems* (pp. 436 – 442). EuroMed Press, Cyprus.
- Caroli, M. (2008). *Economia e gestione delle imprese internazionali*. McGraw – Hill, Milano.
- Chiucchi, M. S., & Giuliani, M. (2022). *Introduzione alla sostenibilità aziendale*. Giappichelli.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impres.*, Utet, Torino.
- Collins, D.J., Montgomery, C.A., Invernizzi, G., Molteni M. (2012). *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*. McGraw – Hill, Milano.
- Commissione delle comunità europee (2003). *Libro Verde della Commissione Europea*. Bruxelles.
- Cooper, R. (1995). *When lean enterprises collide*. Harvard Business School Press, Boston.
- Corsaro, D., Fiocca, R., Henneberg, S. C., & Tunisini, A. (2013). A value perspective on relationship portfolios. *Marketing Theory*, 13(3), 275-302.
- Culasso, F. (1999). *Sistema-impresa e gestione per processi* (pp. XII-100). G. Giappichelli Editore, Torino
- Damodaran, A. (2006). *Finanza Aziendale*. Apogeo, Milano.

- De Luca, P. (2007). *Determinazione del tasso di attualizzazione nel processo di stima del valore aziendale*. Amministrazione & Finanza, Vol. 5.
- Dees, G.J., Emerson, J., Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits*. Wiley Nonprofit Series.
- Elkington J., Fennell S. (2000). *Partners for sustainability*. Greener Management International, 24, Winter, pp. 48 – 60.
- Ferrero, G. (1987). *Impresa e management*. Giuffè, Milano.
- Fiorentini, G. (2006), *Evoluzione dei rapporti fra impresa sociale e impresa for-profit*. Impresa Sociale, 3, pp. 275 – 291.
- Fontana, F. (1993). *Il sistema organizzativo aziendale* (Vol. 7). FrancoAngeli, Milano.
- Galeotti, M. (2008). *La finanza nel governo dell'azienda*. Apogeo, Milano.
- Gambardella, A., (1999). *L'impresa: "vecchie" e "nuove" fonti del vantaggio competitivo*. Giappichelli, Torino.
- Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici*. Symphonya Emerging Issues in Management, 2, 53-81.
- Grumo, M. (2001). *Introduzione al management delle aziende non profit*. Etas, Milano.
- Gualtri, L. (1991). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. il Mulino, Bologna.
- Guatri, L. (1991). *La teoria di creazione del valore. Una via europea*. Egea, Milano.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). *Relational benefits in services industries: the customer's perspective*. Journal of the academy of marketing science, 26(2), 101-114.
- Hofer, C. W. (1975). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May – June, pp. 79 – 91.
- Hogan, J. E. (2001). *Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement, and a modeling technique*. Industrial Marketing Management, 30(4), 339-351.
- Hristov, I., Chirico, A., Ranalli, F. (2020). *Un approccio sistemico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale*. Management Control, 2, pp. 81 - 104.
- Iandolo, F., Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura.
- Izzo, F., Ricciardi, A. (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di impresa*. FrancoAngeli, Milano, pp-11 – 12.
- Kessels, J. (2004). *The knowledge revolution and the knowledge economy*, in New frontiers in human resource development. Vol. 3, No. 4, pp. 15 – 29.
- Kotler, P., Scott, W.G. (2007). *Marketing Management*. Pearson, Torino.
- Lamanna, D., Di Salvo, D. (2005). *I metodi di determinazione del valore delle imprese: analisi dell'evoluzione storica delle metodologie valutative*. UNI Service, Trento.
- Lapierre, J. (2000). *Customer-perceived value in industrial contexts*. Journal of Business & Industrial Marketing, 15(2/3), 122-145.
- Lawrence, A.T. (2002). *The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of Royal Dutch/Shell*. in The Journal of Corporate Citizenship, pp. 71 – 86.
- Levitt, T. (1965). *Exploit the product lifecycle*. Harvard Business Review, Nov – Dec, pp. 81 – 94.
- Marasca, S., & Cattaneo, C. (Eds.), (2021). *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*. Giappichelli.
- Marchi, L., & Paolini, A. (2021). *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*. Giappichelli, pp. – 475.
- Marchisio, R., Fochi, M. (2001). *Costo del capitale: il ruolo del rischio specifico*. Amministrazione & Finanza, Vol. 24, Marketing Journal 2(1), 55-66.
- Martellini, M. (a cura di) (2007). *L'impresa*. Giappichelli, Torino.

- Montanini, L., & D'Andrea, A. (2020). *LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE. L'impatto sugli strumenti di accountabilit*. G. Giappichelli Editore, pp. 1-235.
- Murphy, D., Bendell, F.J. (1997). *In the company of Partners*. Polity Press, Bristol.
- Mussari, R. (2022). *Performance e valore pubblico*. Cedam.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese Business*. McGraw – Hill, New York.
- Ostrom, E. (1996), *Crossing the Great Divide: coproduction, synergy and development*. World Development, vo. 24, n. 6, 1996.
- Pellicelli, G. (2010). *Strategie d'impresa*. Egea, Milano.
- Perrini, F. (a cura di) (2007). *Social Entrepreneurship, Imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea, Milano.
- Porter, M. E. (2002). *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità, Roma.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance*. The Free Press, New York; (Trad. ita. *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1989).
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray, London; (Trad. ita., *Principi di economia politica e dell'imposta*, Isedi, Milano, 1976).
- Rondinelli, D.A., London, T. (2003). *How corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-sector Alliances and Collaborations*. Academy of Management Executive, 17, 1: 61 – 76.
- Salamon, L., Anheier, H.K. (1997). *Defining the nonprofit sector: across National Analysis*. John Hopkins Nonprofit Sector series, Manchester University Press, Manchester.
- Serena Chiucchi, M. (2013). *Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects*. Journal of Intellectual Capital, 14(3), 395-413.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Methuen & Co., Ltd., ed. Edwin Cannan, London; (trad. ita., *La ricchezza delle nazioni*, UTET, 1996).
- Stafford Beer, A. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Wiley.
- Stiglitz, J., (1989). *Economia del settore pubblico*. Hoepli, Milano.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berret – Koehler Publishers, New York.
- Tardivo, G., & Quaglia, G. (2013). *La creazione di valore. Vol. I-La creazione di valore per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano.
- Testa, S., & Rinaldi, F. R. (2022). *L'impresa moda responsabile-II ed.: Nuove strategie per le catene del valore sostenibili e circolari*. EGEA spa.
- Trevisani, D., (2000). *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*. FrancoAngeli, Milano
- UNDP (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*.
- Unioncamere (2006). *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*. FrancoAngeli, Milano.
- Vecchiato, G. (2012). *Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*. Franco Angeli, Milano.
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*. Etas libri.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). *Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*. Industrial marketing management, 30(4), 365-377.

Williamson, O.E. (1985). *Le istituzioni economiche del capitalismo*. FrancoAngeli, Milano.  
Wilson, D.T., & Jantrania, S (1996). *Undestraining the value of relationship*. Asia-Australia  
Wymer, W.W., Samu, S. (2003). *Non profit and Business Sector Collaboration*. Binghamton, Best  
Business Book.

## Sitografia

<https://csvnet.it/csv/storia/144-notizie/2448-il-codice-del-terzo-settore-e-legge-cosa-cambia-con-il-grande-riordino>  
<https://it.mashable.com/6373/lego-foundation-pandemia-donazione-bambini>  
<https://oliobarbera.it/comunicati-stampa/lolio-della-pace-per-medici-senza-frontiere/>  
[https://services.accredia.it/ppsearch/accredia\\_stats\\_reserved\\_2.jsp?ID\\_LINK=1755&area=310&date=20246&type=Regione&groupby=siti&g-recaptcha-response=03AFcWeA6wcqZWR3ZjYA5Gfk3au0\\_2kWG1CK3KiQEH\\_oNRtPafIntmb8oBwYbebIIwpykBZWJc0NETKTTcFPr2IhGD4RnBC299k4sioLZ1JdNHIqIJ\\_A5Z\\_PBSbdcoumoHZdYSFTdDFhYFDWUM4I5SzSoWotukWUqOx6uzSSkTLdwu9G0sts1lzpEg7sXjeKdEZp7p9ih\\_0Xlrl6-QOh\\_cwFj2tFr7bUaf9Qq6sW\\_TVkTFO6fw6xamq4EZskuzG5EYBDKoHzc\\_ln4pEXo\\_G9j10Xhr9yVxBPqvtwcQxjAZjCXYx0pYcmzzQLEsE8fr7Fq-G81Jyp-0nwUsnzWBqInQXVFj-RRccfbfKzPwDtc1IAe\\_TJuem7OzYHhggJculsaAnGy9pwKuWsPcKXDgo4rRcT7d6syeRK8hiOHJDmCN53P3qfuRfExOwo\\_V0iLl09htcYPGeSJAA0URlcVDYvQtgzYovic4a\\_m01\\_Pg0Pyqjv57IofbV6qTpTdQWNlQCyl1a0XKrXnAWrB0zw21RlSkG7iq\\_lmGhU9KxGc\\_TaLQWuTY5bqJM4FLFT7JuJVjjGqQfv0tMoiv12DhDxizps2OJ7CFucGkYJecm67Q3ogU3QVgGRvD0HycCu4p5Y2g7P223JMxQY4tN1RrKALU\\_FZUe\\_fBFR-se20CRHzd14rDe-WntKOThAMAbKWYj4RAIvZpCjWV9fmQUEMu\\_4zNVNONcjXzTD4kof4\\_P6NScV61zTdwNaG0K2tfXjyS7ULU8mRmpo7XQygSsYRuNGEmxM60JGmBid8ip2FwgFK7djLSFk5CoarRaZfJIDwtSWNstk59emsNziHI4h8CFwmMgmij\\_TkczFxA7nkyFRu59uXXRK8vVbUDywgAEWSpNFXygWG41ZoQbHT&submit=Cerca](https://services.accredia.it/ppsearch/accredia_stats_reserved_2.jsp?ID_LINK=1755&area=310&date=20246&type=Regione&groupby=siti&g-recaptcha-response=03AFcWeA6wcqZWR3ZjYA5Gfk3au0_2kWG1CK3KiQEH_oNRtPafIntmb8oBwYbebIIwpykBZWJc0NETKTTcFPr2IhGD4RnBC299k4sioLZ1JdNHIqIJ_A5Z_PBSbdcoumoHZdYSFTdDFhYFDWUM4I5SzSoWotukWUqOx6uzSSkTLdwu9G0sts1lzpEg7sXjeKdEZp7p9ih_0Xlrl6-QOh_cwFj2tFr7bUaf9Qq6sW_TVkTFO6fw6xamq4EZskuzG5EYBDKoHzc_ln4pEXo_G9j10Xhr9yVxBPqvtwcQxjAZjCXYx0pYcmzzQLEsE8fr7Fq-G81Jyp-0nwUsnzWBqInQXVFj-RRccfbfKzPwDtc1IAe_TJuem7OzYHhggJculsaAnGy9pwKuWsPcKXDgo4rRcT7d6syeRK8hiOHJDmCN53P3qfuRfExOwo_V0iLl09htcYPGeSJAA0URlcVDYvQtgzYovic4a_m01_Pg0Pyqjv57IofbV6qTpTdQWNlQCyl1a0XKrXnAWrB0zw21RlSkG7iq_lmGhU9KxGc_TaLQWuTY5bqJM4FLFT7JuJVjjGqQfv0tMoiv12DhDxizps2OJ7CFucGkYJecm67Q3ogU3QVgGRvD0HycCu4p5Y2g7P223JMxQY4tN1RrKALU_FZUe_fBFR-se20CRHzd14rDe-WntKOThAMAbKWYj4RAIvZpCjWV9fmQUEMu_4zNVNONcjXzTD4kof4_P6NScV61zTdwNaG0K2tfXjyS7ULU8mRmpo7XQygSsYRuNGEmxM60JGmBid8ip2FwgFK7djLSFk5CoarRaZfJIDwtSWNstk59emsNziHI4h8CFwmMgmij_TkczFxA7nkyFRu59uXXRK8vVbUDywgAEWSpNFXygWG41ZoQbHT&submit=Cerca)  
[https://sostieni.wwf.it/adozioni-animali/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=13257915116&ad\\_group=128137932386&match\\_type=e&device=c&keyword=wwf&utm\\_term=wwf&gad\\_source=1&gbraid=0AAAAADtmJcLetyPwlPqvbqdV7Lbvn9D4t&gclid=EAIAIQobChMI9K-Q7furiAMVXnJBAh1\\_MRvBEAAYASAAEgJMGPD\\_BwE](https://sostieni.wwf.it/adozioni-animali/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=13257915116&ad_group=128137932386&match_type=e&device=c&keyword=wwf&utm_term=wwf&gad_source=1&gbraid=0AAAAADtmJcLetyPwlPqvbqdV7Lbvn9D4t&gclid=EAIAIQobChMI9K-Q7furiAMVXnJBAh1_MRvBEAAYASAAEgJMGPD_BwE)  
[https://tesionline.unicatt.it/bitstream/10280/10585/1/tesi\\_phd\\_completa\\_Anzivino.pdf](https://tesionline.unicatt.it/bitstream/10280/10585/1/tesi_phd_completa_Anzivino.pdf)  
<https://www.aics.gov.it/settori-di-intervento/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>  
<https://www.coopalleanza3-0.it/cooperativa/coop-alleanza-30/valori.html>  
<https://www.coopalleanza3-0.it/prodotto-coop/comunita/progetto-medici-senza-frontiere-per-lemergenza-coronavirus.html>  
<https://www.ferpi.it/news/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione>  
<https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/>

<https://www.legacoop.bologna.it/cooperative/coop-alleanza-3-0-soc-coop/#:~:text=Coop%20Alleanza%203.0%20è%20la,patrimonio%20di%202%2C2%20miliardi.>

<https://www.lego.com/it-it/aboutus/lego-group/the-lego-brand>

<https://www.legoitalialover.it/storia-dei-lego/>

<https://www.medicisenzafrontiere.it/chi-siamo/i-nostri-principi/>

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;112!vig=>

[https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la\\_crescita\\_inarrestabile\\_del\\_non\\_profit\\_49\\_in\\_16\\_anni](https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crescita_inarrestabile_del_non_profit_49_in_16_anni)

<https://www.savethechildren.it/aziende/partners/ikea>

<https://www.savethechildren.it/illuminiamo-il-futuro-partner>

<https://www.sharehappy.it/brands/carte-d-or/sustainability.html>

<https://www.sharehappy.it/home.html>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/non-profit/>

<https://www.unicef.it/convenzione-diritti-infanzia/>

<https://www.unicef.it/media/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini/>

<https://www.unicef.it/media/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini/>

<https://www.unicef.it/missione-e-storia/>

<https://www.unicef.org/eap/press-releases/early-moments-matter-childrens-brain-development-unicef>

<https://www.wwf.it/cosa-facciamo/aziende-e-markets/i-nostri-partner/algida/>