



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

L'IMPRESA SOSTENIBILE

THE SUSTAINABLE ENTERPRISE

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:

Francesco Veccia

Anno Accademico 2021/2022

Sommario

INTRODUZIONE.....	1
1 L'IMPRESA SOSTENIBILE.....	3
1.1 L'impresa come sistema complesso e sostenibile.....	3
1.1.1 Finalità e principi.....	3
1.1.2 Le fasi tipiche verso la sostenibilità.....	6
1.2 La gestione strategica sostenibile.....	9
1.2.1 Obiettivi.....	9
1.2.2 La catena del valore.....	12
1.2.3 Chain of relationship.....	14
1.3 IL business model.....	16
1.3.1 Significato e articolazione.....	16
1.3.2 L'innovazione del business model.....	18
1.3.3 Il circular business model.....	19
1.4 I fattori disruptive dei modelli di business tradizionali.....	20
1.4.1 La digital economy.....	20
1.4.2 La sharing economy.....	21
1.4.3 La Green economy.....	23
2 SOSTENIBILITA IN CHIAVE FUTURISTICA.....	24
2.1 I SOGGETTI CHE INFLUENZANO LE SCELTE.....	25
2.1.1 Definizione e caratteristiche.....	25
2.1.2 Finanza sostenibile.....	26
2.2 UE e sostenibilità.....	28

2.2.1 Evoluzione alla sostenibilità.....	28
2.2.2 Futuro sostenibile.....	30
2.3 pilastri del Green Deal.....	31
CONCLUSIONI.....	33
BIBLIOGRAFIA.....	35

INTRODUZIONE

Lo scopo di questa tesi è quello di far capire al lettore l'importanza del concetto di sostenibilità, non solo in ambito economico ma anche in quello sociale e ambientale, e di come esso sia ormai integrato all'interno dei vari processi aziendali.

Ora più che mai, la relazione che intercorre tra il profitto e la capacità di ottenerlo in un contesto sempre più sostenibile riveste una posizione di relativa importanza in ambito competitivo, capace di influenzare sia la gestione che gli obiettivi aziendali tramite un alto livello di integrazione.

Ciò è confermato soprattutto da un crescente aumento d'interesse verso il "green", diventato ormai fondamentale in un quadro di estrema instabilità dei mercati e per l'elevata complessità delle situazioni che le stesse sono chiamate a fronteggiare.

Il documento è suddiviso in 2 capitoli.

Nel primo capitolo viene definito il concetto d'impresa sostenibile in tutte le sue forme.

In particolare, si osserveranno le varie fasi verso la sostenibilità e la gestione strategica sostenibile al fine di raggiungere un elevato livello di innovazione.

Nel secondo capitolo si osserva come l'azienda debba rispettare, ed integrare nella propria organizzazione gli interessi dei soggetti esterni coinvolti nell'organizzazione, nello specifico si esaminerà come essa viene influenzata dalle linee guida predisposte dalle diverse istituzioni.

1 L'IMPRESA SOSTENIBILE

1.1 L'impresa come sistema complesso e sostenibile

1.1.1 Finalità e principi

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di attori e risorse, organizzato per la realizzazione di attività finalizzate al raggiungimento di determinati obiettivi, attraverso l'interdipendenza con una molteplicità di soggetti esterni¹.

L'espressione impresa sostenibile ha un'accezione molto più ampia. Ci si riferisce a un'impresa che consapevolmente e spontaneamente decide di essere responsabile e rispettosa nei confronti dei rapporti, dei processi, delle decisioni e in ogni singola operazione aziendale, dove tutti gli elementi coesistono in maniera armoniosa.

L'impresa sostenibile trova sua completa attuazione attraverso l'integrazione di tre diverse dimensioni: quella economica, sociale e ambientale.

Per quanto concerne quella economica è la capacità dell'impresa di ottenere un vantaggio sui mercati attraverso due diversi criteri, quello dell'efficienza e

¹ Caroli M., Economia e gestione delle imprese: L'impresa sostenibile, 2021.

dell'efficacia, che permettono una maggior valorizzazione e utilizzo delle risorse in chiave sostenibile e nei diversi ambiti, consentendo la scelta di diverse strategie competitive. Di seguito vengono elencate le più importanti.

La leadership di costo o vantaggio di costo, come dice la parola stessa, fa sì che l'azienda ottenga una posizione predominante attraverso il sostenimento di un minor costo nelle diverse aree operative.

L'azienda si avvale di fattori della scala di produzione consentendo la realizzazione di prodotti completamente standardizzati che, con l'aiuto della tecnologia avanzata e di un buon utilizzo delle materie prime, garantiscono un maggior margine di guadagno grazie all'applicazione di un prezzo più basso rispetto alla concorrenza.

La seconda strategia, ovvero quella della diversificazione, si attua mediante uno sviluppo o un accrescimento della presenza dell'azienda in mercati differenti a quello originario, oppure mediante la vendita di prodotti con caratteristiche qualitative uniche tali da distinguerla sul mercato dalle imprese concorrenti e far sì da conquistare le preferenze e la fedeltà dei clienti in modo da renderli indifferenti agli aumenti di prezzo.

Infine, abbiamo la focalizzazione, che combina le precedenti strategie; infatti, la scelta di una non esclude reciprocamente l'utilizzo dell'altra che, al fine di operare in un determinato contesto, permette all'azienda di concentrare gli sforzi in un'area molto piccola del mercato.

In riferimento alla sfera sociale e ambientale, l'azienda è chiamata a perseguire il cosiddetto valore condiviso, ovvero quel valore ceduto dalla sfera economica, capace di far accrescere il benessere sociale, e in grado di assicurare la stabilità dell'ecosistema nelle comunità in cui essa opera, attraverso delle attività che garantiscono una equa distribuzione delle risorse e possibilità, e volte al rispetto dei diritti dei soggetti coinvolti direttamente o meno nell'organizzazione, senza però compromettere le opportunità delle generazioni future.

Le strategie in grado di creare valore sociale e ambientale delineano insieme a quella competitiva la strategia sostenibile; ovvero l'insieme di azioni di medio-lungo termine che l'impresa deve svolgere con lo scopo di garantire un accrescimento delle condizioni rilevanti per tutti gli stakeholder, non trascurando però il raggiungimento degli obiettivi economici prefissati. Di conseguenza, non sono un'aggiunta a quest'ultima o una compensazione; al contrario, sono integrate con essa e al tempo stesso la caratterizzano nella prospettiva della creazione di valore condiviso, ovvero economico, ambientale e sociale insieme.²

Tali strategie sono influenzate da numerosi fattori sia interni che esterni all'azienda, dalla presenza di risorse disponibili all'insieme di vincoli derivanti dall'operare in un contesto ampio in grado di mutare con elevata facilità.

Particolarmente rilevanti sono i vincoli legati ai cosiddetti eventi disruptive.

² AA.VV. (2014), Green Italia, Roma, Quaderni di Symbola.

Essi sono caratterizzati da un alto livello di casualità, e sono capaci di modificare o condizionare radicalmente le numerose variabili presenti in un determinato contesto.

L'azienda quindi dovrà essere in grado di prevedere e di adattarsi al manifestarsi degli eventi con la consapevolezza di una possibile trasformazione in molteplici ambiti operativi, ed indurre degli interventi correttivi se necessario.

1.1.2 Le fasi tipiche verso la sostenibilità

Affermando fin dall'inizio che le scelte e le diverse fasi che l'impresa compie verso la sostenibilità variano notevolmente in base alle proprie caratteristiche intrinseche della governance e, riguardo al contesto in cui svolge le proprie attività, si forniscono di norma le quattro fasi che guidano la scelta:

- Fase iniziale
- Fase di sviluppo
- Fase di coinvolgimento
- Fase di consolidamento

Nella prima fase, l'impresa non dispone di un piano strategico verso la sostenibilità.

I vertici aziendali, dunque, hanno la responsabilità di crearne uno e di attuare quell'insieme di attività orientate verso una riduzione o un miglioramento dell'impatto che l'impresa ha in ambito sociale e ambientale.

In questa fase, la stessa inizia ad acquisire ed a predisporre la documentazione relativa ai vari aspetti esterni ed interni, riguardanti sia le diverse fasi della produzione, sia il personale, attraverso l'elaborazione del codice etico o la carta dei valori³.

Quest'ultimo è un documento che racchiude una serie di norme e comportamenti che la popolazione aziendale deve seguire, non solo durante l'orario lavorativo ma anche al di fuori, al fine di essere coerente con la mission aziendale.

Infatti, trova i suoi fondamenti in principi riguardanti: la lealtà, la solidarietà, la riservatezza, la diligenza e il rispetto, i quali si sposano ad hoc con i valori che essa intende perseguire nei diversi ambiti.

Nella fase successiva, l'impresa andrà a scegliere degli obiettivi precisi, principalmente grazie all'applicazione delle strategie stabilite in precedenza.

A questo, corrisponde normalmente una trasformazione organizzativa, caratterizzata dalla nascita di diverse unità operative dedicate specificamente al raggiungimento e al monitoraggio dei risultati prefissati.

³ Roca C., Carta dei valori aziendali, 2021.

Un successivo avanzamento nell'approccio alla sostenibilità si manifesta attraverso la redazione di un bilancio chiamato "bilancio sociale" o "bilancio di sostenibilità".

Il medesimo è uno strumento completo, che permette all'azienda di monitorare quale impatto generano le azioni attuate su ciascuna area specifica⁴.

Inoltre, può essere adoperato dai vari stakeholder per informarsi dei vari impegni presi e dei risultati ottenuti nel campo della responsabilità d'impresa.

La terza fase viene caratterizzata dallo stakeholders engagement. Ovvero il coinvolgimento diretto, dei portatori di interesse, nella definizione degli obiettivi e delle strategie.

L'impresa in questa fase è in stretta collaborazione con gli stakeholder cercando di soddisfare i bisogni e le necessità degli stessi, rendendo la loro partecipazione prioritaria al fine di condividere con essi i metodi e le modalità per raggiungerli.

Nella fase finale, l'impresa attua delle trasformazioni riguardanti soprattutto l'innovazione del proprio business model e della governance, attraverso l'istituzione di diversi comitati, con lo scopo di rafforzare e di indirizzare l'endorsement nei diversi livelli organizzativi aziendali.

Quindi matura la responsabilità e la convinzione che la creazione di valore per gli stakeholder coincide con la mission dell'azienda, e di conseguenza il suo fondamentale obiettivo di business.

⁴ Rusconi G., Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, Futura, 2005.

1.2 La gestione strategica sostenibile

1.2.1 Obiettivi

La gestione strategica è uno dei fattori chiave in campo aziendale, essendo in grado di influenzare le decisioni e il raggiungimento dei diversi obiettivi, mediante la scelta di una corretta strategia e un miglior utilizzo delle sue risorse distintive.

Le risorse distintive o risorse fondamentali sono indispensabili per garantire un corretto funzionamento dei processi produttivi e di tutte quelle relazioni volte ad ottenere un vantaggio economico rispetto alla concorrenza.

La gestione strategica, si diversifica in base alle esigenze a livello aziendale e al contesto in cui essa svolge la propria attività.

Infatti, è il risultato di quattro diverse strategie essenziali integrate e coordinate tra loro: quelle competitive, quelle volte alla creazione di valore per gli stakeholder, quelle di crescita e infine quelle cooperative.

Quest'ultime si attuano, mediante una collaborazione in diversi processi, con altre imprese che operano o meno nello stesso ambiente competitivo, con lo scopo di massimizzare il valore economico.

Esistono svariati metodi di collaborazione o cooptition⁵ qui vengono riportati i seguenti:

- Orizzontale
- Verticale
- Laterale

Nel primo caso le imprese che collaborano svolgono la stessa attività, oppure producono lo stesso genere di prodotti.

La scelta di questa tipologia di cooperazione è finalizzata soprattutto a sfruttare le economie di scala, favorendo un abbattimento dei costi al crescere della quantità prodotta.

D'altro canto, in quella verticale, le imprese appartengono a una forma di aggregazione, caratterizzata dalla scelta di un organo centrale al quale delegano delle funzioni gestionali e decisionali.

Le imprese, di conseguenza, partecipano alla produzione operando in fasi diverse della catena del valore.

La cooperazione verticale fa sì che le imprese migliorino la qualità e lo sviluppo dei prodotti, attraverso un'integrazione delle competenze interne ed esterne.

⁵ Bouncken R.B. et al., "Configurations of firm level value capture in cooptition", Long Range Planning, 2020, n. 53, pp. 1-14.

Infine, la collaborazione laterale o trasversale viene caratterizzata da alleanze tra imprese che svolgono le loro attività in settori diversi o mediante accordi cooperativi con organizzazioni non imprenditoriali.

In ambito sostenibile l'impresa orienta la propria strategia a un miglioramento delle condizioni ambientali e sociali, senza però tralasciare il suo vero obiettivo di business, ovvero creare valore economico.

Va osservato che, la creazione di valore economico in alcuni casi può derivare direttamente da attività o progetti di natura ambientale e sociale, per citarne alcuni: rispetto diritti umani e dell'ambiente; garantire l'adempimento delle norme basilari sul lavoro; creare organi anticorruzione e trasparenza.

Quindi, l'impresa si rende responsabile di avere uno scopo più ampio della mera creazione di valore economico e cerca perciò di combattere determinate problematiche di interesse generale.

Una di queste riguarda l'impatto che ha sull'ambiente.

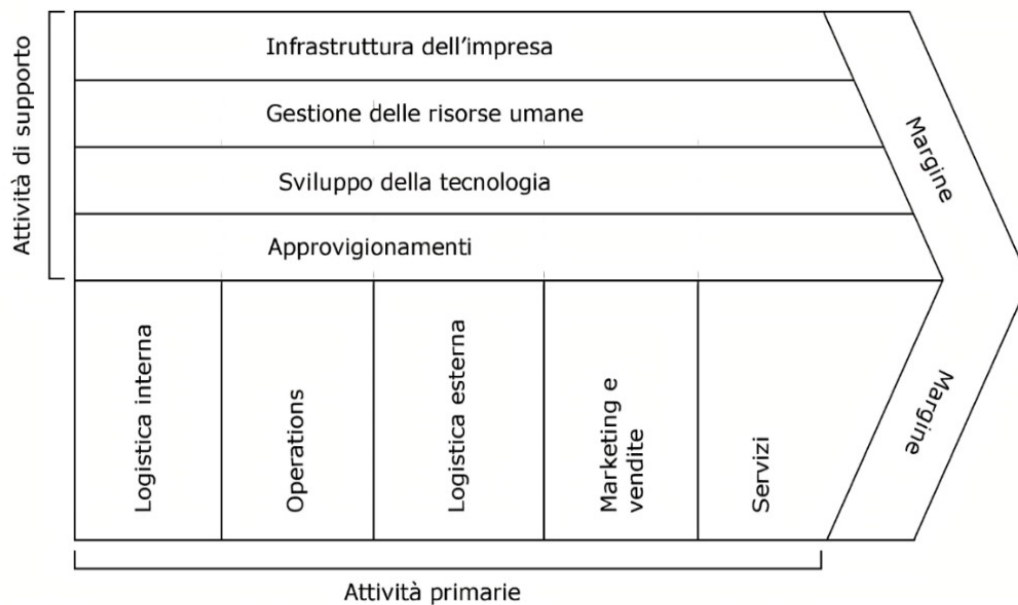
Questa tematica è stata argomento di numerosi dibattiti scaturiti da un peggioramento dei problemi già presenti, come ad esempio la deforestazione, l'effetto serra e il cambiamento delle condizioni climatiche che hanno causato un drastico aumento delle catastrofi naturali.

Di conseguenza, le imprese, hanno messo in atto una serie di attività e meccanismi volte al raggiungimento di un "purpose" di rilievo collettivo. Infatti, attraverso una specifica ricerca delle risorse produttive e un'innovazione dei

processi e della leadership aziendale, hanno fatto sì di essere in grado di rispettare sia le norme, sia le aspettative generali di diversi stakeholder anche internazionali.

1.2.2 La catena del valore

Figura 1.1- Modello rappresentativo della catena del valore



Fonte: Nuzzo N, Catena del valore e rete del valore. Della tecnica industriale e commerciale, Edizioni Tricolti, 2009.

La catena del valore è un meccanismo che permette la scomposizione delle attività di uno specifico ciclo produttivo e di come esse contribuiscono direttamente o meno al risultato finale.

La value chain che verrà presa in considerazione in questo documento sarà quella elaborata dall'economista statunitense Michael Porter, caratterizzata dalla distinzione fra attività primarie e secondarie o di supporto e delle loro molteplici sottocategorie⁶.

Nella prima categoria vengono raggruppate nello specifico quelle attività che incidono direttamente sui processi di produzione e vendita di beni e servizi.

Ne fanno parte per esempio: la logistica in entrata e in uscita, il marketing e i servizi rivolti ai clienti come l'assistenza post-vendita.

La categoria successiva o di supporto viene contraddistinta bensì dalla presenza di quelle attività che hanno come obiettivo la predisposizione delle condizioni necessarie affinché le attività primarie possano svolgere la propria funzione.

Infatti, riguardano soprattutto processi interni, come l'approvvigionamento delle risorse, lo sviluppo tecnologico delle attrezzature o il controllo e la gestione del personale.

La figura soprastante riepiloga le diverse attività svolte, con lo scopo di ottenere il margine, rappresentato dalla capacità dell'impresa di produrre reddito attraverso la differenza tra i costi sostenuti per le varie attività e i ricavi.

⁶ Pupillo V., strategia e-business, 2022.

1.2.3 Chain of relationship

Figura 1.2- Modello rappresentativo della catena delle relazioni



Fonte: Sciarelli S., *la gestione dell'impresa*, CEDAM, 2011.

La catena delle relazioni è una parte fondamentale della catena al valore e di un eventuale vantaggio competitivo.

La chain of relationship⁷ offre un'ulteriore prospettiva che illustra come l'impresa arrivi alla creazione del valore.

⁷ Barbarito L., *Economia delle relazioni. Tipologie settoriali e modalità relazionali nell'industria italiana*, Franco Angeli, 2004.

Infatti, grazie alle relazioni che l'impresa stabilisce con i soggetti interni ed esterni è in grado di realizzare le diverse attività della catena al valore o per acquisire le varie risorse indispensabili per il loro svolgimento.

La principale distinzione che l'impresa attua fra le diverse risorse presenti riguarderà le risorse immateriali e quelle materiali.

Le risorse immateriali a differenza di quelle materiali vengono caratterizzate dall'intangibilità ovvero non dotate di materialità. L'individuazione e la successiva gestione è molto articolata in quanto rappresentano competenze e abilità aziendali.

Gran parte delle risorse immateriali non possono essere tradotte in termini quantitativo-monetari, perciò, non verranno insite nei documenti contabili, anche avendo un'elevata influenza su tutte le variabili.

Infatti, le risorse di tipo intangibile aumentano i livelli di efficacia ed efficienza di quelle tangibili, garantendone un miglior utilizzo con diversi benefici.

Ne fanno parte tutte le risorse distintive che l'impresa può proficuamente adoperare per ottenere i vari scopi strategici.

Una dimostrazione di quanto appena affermato sono: il marchio, i brevetti e tutte quelle risorse il cui fondamento è costituito da conoscenza o da informazione.

Esse sono configurabili in quattro macro-gruppi.

- Risorse umane
- Risorse organizzative

- Risorse relazionali
- Competenze tecnologiche

Con riferimento alle risorse umane, vengono considerate da alcuni autori in una categoria mista. Esse, infatti, sono caratterizzate da una parte tangibile che le renderebbe ammissibili nelle risorse materiali, e dall'altro, cioè la loro componente immateriale, ovvero l'insieme di competenze di cui esse sono portatrici. A differenza, quelle materiali sono contraddistinte da un lato fisico e racchiudono tutti i beni tangibili che l'impresa possiede al momento dello svolgimento dell'attività. Tra queste possono esserci: le materie prime, i macchinari e da tutti i beni mobili e immobili che hanno un riscontro quantitativo nella situazione patrimoniale dell'impresa.

1.3 IL business model

1.3.1 Significato e articolazione

Il Business Model, o modello di business, descrive l'insieme di elementi che fanno parte del sistema imprenditoriale di un'azienda, cioè in che modo questa crea valore per i suoi clienti, come lo diffonde e al tempo stesso come ne raccoglie a suo vantaggio i frutti, permettendone così una crescita dal punto di vista

fisiologico. *“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”*⁸

In altre parole, il business model si riferisce al piano di un'azienda per realizzare un profitto. Identifica, infatti, l'insieme di prodotti o servizi che l'azienda prevede di vendere, a un determinato target nel suo mercato di riferimento identificato e le eventuali spese previste.

Naturalmente, il business model viene influenzato dalle diverse variabili presenti in un determinato contesto operativo, di fatto si possono osservare modelli di business almeno in parte differenti, da cui ne deriva il maggiore o minore vantaggio competitivo delle varie imprese.

Come affermato in precedenza, un elemento di notevole importanza è la capacità dell'impresa di essere sostenibile e questo implica che anche il suo business model debba esserlo.

Rispetto al concetto tradizionale illustrato sopra, la “sostenibilità” del business model si manifesta sotto due profili:

1. l'impresa si prefissa di creare valore condiviso; in altri termini, intende generare e distribuire valore a tutti i suoi principali stakeholder; prestando contemporaneamente attenzione a ricavare valore da questi ultimi;

8 (Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010, p.14). Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, New Jersey, US, 2010 (prima edizione).

2. l'impresa deve considerare le spese sostenute dall'ambiente e dalla comunità, per la creazione e la successiva distribuzione del valore percepito al mercato.

Difatti, per essere sostenibile, l'impresa dovrà sostenere costi ambientali e sociali in misura minore rispetto al valore creato per gli stakeholder.

Volendo sintetizzare, la scelta di modelli di business sostenibili comporta numerosi vantaggi, di seguito ne vengono riportati alcuni;

- **Sviluppo dell'impresa:** modificare i modelli di sviluppo e di funzionamento di una impresa è spesso relativamente semplice e poco dispendioso
- **Resilienza** che consente alle imprese di adattarsi ed essere meno vulnerabili ai cambiamenti repentini
- **Innovazione** per garantire il successo, e/o un mantenimento delle posizioni dominanti dell'impresa rispetto alle imprese rivali.

1.3.2 L'innovazione del business model

Come esplicito in precedenza l'innovazione del business model porta a una serie di vantaggi competitivi che l'impresa intende sfruttare.

L'innovazione dello stesso può variare a seconda del mutamento del contesto ampio in cui essa opera.

Essa può riferirsi a diversi aspetti collegati all'utilizzo delle attività principali o alla determinazione del valore percepito. In alternativa, l'impresa introduce delle modalità per far sì che ci sia una riduzione dei costi sostenuti; una di queste può essere la scelta di un business model circolare.

L'impresa inoltre deve essere in grado di innovare il suo business model in maniera repentina in quanto sono sempre più frequenti la nascita e la diffusione di nuove forme di business.

1.3.3 Il circular business model

Il business model circolare o anche detto circular business model è una tipologia di business molto diffuso tra le imprese e caratterizzato da tre procedimenti indispensabili, ovvero “riduzione”, “riutilizzo e riciclo; a differenza di quello tradizionale, la cui composizione si basa sull'estrazione-produzione-utilizzo-rifiuto⁹.

Infatti, il business model circolare trova suo fondamento sull'utilizzo di risorse biodegradabili che consentono così un maggior recupero e riutilizzo di fonti nascoste negli output produttivi e nei prodotti di scarto.

I vantaggi sono molteplici, dall'ampliamento del ciclo di vita del prodotto e dei suoi componenti, ad un'immediata riduzione dei costi sostenuti, così da poter essere considerato un importante fattore di differenziazione. In questo ambito,

⁹ Luppi P., Rapporto Nazionale sul Riutilizzo, VII edizione, 2021.

hanno un ruolo decisivo le soluzioni attraverso le quali i prodotti sono progettati e realizzati, difatti il processo di rigenerazione e riciclo è più agevole se il prodotto è progettato appositamente. Un altro elemento di notevole importanza riguarda l'utilizzo della tecnologia, adoperata sia nei diversi processi sia nei vari aspetti social. Per quanto concerne il primo, permette all'impresa di raggiungere un livello di efficienza tale da potere garantire un minor spreco delle risorse energetiche e una ottimizzazione dei materiali in fase produttiva.

Invece, per quanto interessa l'aspetto social, l'impresa è chiamata a educare, dando l'esempio, i suoi clienti al rispetto del prodotto e al riutilizzo dello stesso attraverso i canali del riciclo e del risparmio. In sintesi, la scelta di un business model circolare permette alle imprese di perseguire contemporaneamente obiettivi ambientali ed economici; e di ottenere un profitto mediante l'utilizzo delle diverse piattaforme elettroniche.

1.4 I fattori disruptive dei modelli di business tradizionali

1.4.1 La digital economy

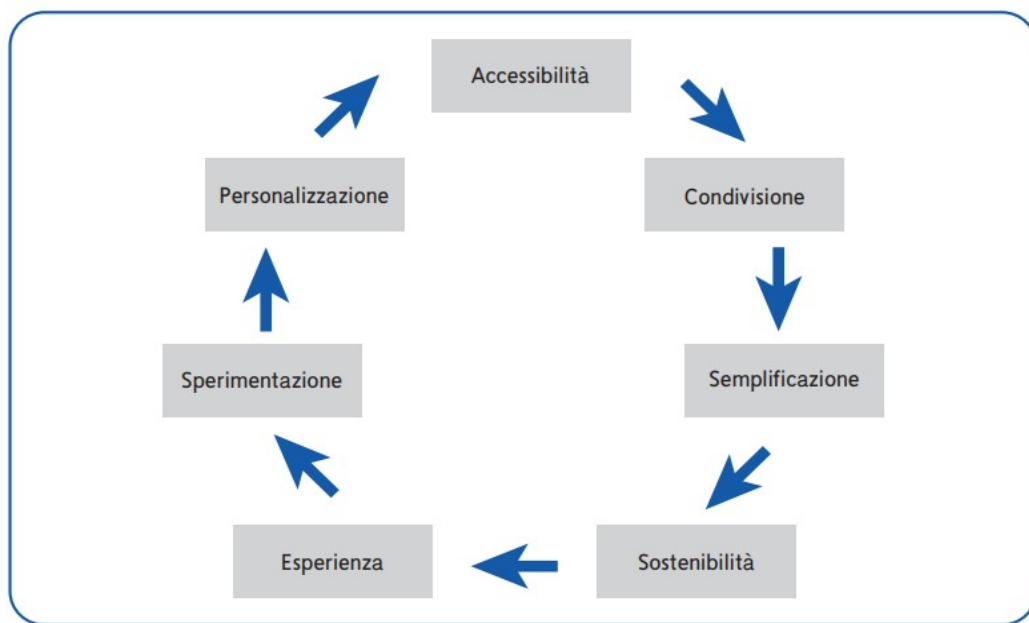
La digital economy o economia digitale è uno dei fattori che sta rivoluzionando il modo in cui le imprese fanno business, attraverso elevato uso della tecnologia in diversi ambiti tanto da parlare di “digital transformation”¹⁰.

¹⁰ Maci L. Network digital 360, Innovazione digitale: che cos'è, gli esempi e i trend del futuro, 2020.

Le imprese, dunque, stanno sviluppando le tecnologie per gestire e sfruttare economicamente l'enorme ammontare di risorse digitali, tanto da dover modificare la loro struttura organizzativa con notevoli riflessi sul loro modello di business. La digital economy, infatti, poggia su un complesso di tecnologie fortemente interdipendenti, riguardanti internet, le infrastrutture di comunicazione e rete. Questo, ha fatto sì che si creasse un nuovo tipo di business basato esclusivamente sull'utilizzo delle piattaforme digitali, chiamato appunto Platform economy. Essa viene contraddistinta dalla interconnessione tra soggetti diversi, che domandano o offrono prodotti e servizi con la conseguente determinazione di molteplici transazioni commerciali. Un esempio, ne sono la nascita e la diffusione dei marketplace, piattaforme "multisided" digitali che rappresentano la base per la creazione e la successiva diffusione dei meccanismi di "sharing" e "pooling economy".

1.4.2 La sharing economy

Figura 1.3- Modello rappresentativo della sharing economy



Fonte: presupposti dei nuovi modelli di consumo – tratto da Salafia (2016) GFK.

La sharing economy, anche detta economia della condivisione, è un modello di business basato sulle piattaforme digitali e sui diversi processi in grado di connettere grandi quantità di soggetti accomunati da simili necessità, favorendo la nascita di comunità. In questo ambito ne fanno parte anche i meccanismi di pooling, caratterizzati dalla nascita di gruppi di persone che utilizzano lo stesso

bene o fruiscono dello stesso servizio favorendo l'uso ottimale delle risorse e riducendo il costo sostenuto da ciascun soggetto.

La sharing economy ha apportato dei cambiamenti drastici riguardanti ambo i lati della domanda e dell'offerta con immediati effetti sul modello di business delle imprese. Infatti, ha costretto le imprese tradizionali ad innovare il proprio business, così da garantirsi lo sfruttamento delle molteplici opportunità derivanti dall'utilizzo delle tecnologie e dei meccanismi di condivisione. Un esempio concerne l'affermarsi di un nuovo paradigma dei consumi caratterizzato da una maggior facilitazione delle interazioni e delle transazioni tra soggetti diversi, il quale ricopre un ruolo cruciale nelle moderne piattaforme multiused.

Un ulteriore aspetto riguarda la possibilità per le imprese di individuare con maggior facilità la propria domanda target di riferimento, attraverso un'intensa analisi dei dati.

Questo è reso soprattutto possibile dall'enorme mole di big data presenti nelle diverse piattaforme che consentono una più precisa profilazione del cliente riguardanti caratteristiche e comportamenti dello stesso.

1.4.3 La Green economy

La green economy rappresenta un modello teorico di sviluppo economico che vede la crescita legata alla valutazione dell'impatto che le azioni umane hanno sull'ambiente. Infatti, trova suo fondamento in uno sviluppo sostenibile che vede

l'ambiente come un fattore di crescita economica al fine di evitare un impoverimento delle risorse con un conseguente aumento di prezzo.

Le imprese, quindi, si faranno carico della *corporate social responsibility*, ovvero la responsabilità dell'azienda di utilizzare e sviluppare strumenti e tecnologie che mirino a influire il meno possibile sull'ambiente.

Un esempio riguarda l'innovazione del business model per ridurre l'impatto ambientale in alcune aree della produzione oppure durante i processi di approvvigionamento e distribuzione. O in aggiunta, di significativa importanza può essere l'applicazione di una "green supply chain management"¹¹.

Questa comprende modalità di gestione del sistema delle forniture finalizzate a ottimizzare l'impatto ambientale complessivo delle produzioni esternalizzate e dei conseguenti servizi logistici, ponendo attenzione anche all'impatto ambientale delle attività produttive realizzate dai fornitori.

¹¹ Dossi V., Green.it, Green Economy, la crescita economica sostenibile, 2020.

2 SOSTENIBILITA IN CHIAVE FUTURISTICA

2.1 I SOGGETTI CHE INFLUENZANO LE SCELTE

2.1.1 Definizione e caratteristiche

Prima di analizzare i diversi passi evolutivi fatti in ambito internazionale verso la sostenibilità e le norme a cui le imprese al giorno d'oggi devono garantire l'adempimento, è anzitutto importante fornire una definizione di chi influisce nelle scelte aziendali.

Gli stakeholder sono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica.

Essi interagiscono nel panorama globale presentando interesse, il quale è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, oppure dall'andamento dell'iniziativa, e la cui reazione a sua volta influenza le fasi e il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione¹².

¹² Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Enciclopedia on line, 2019.

Infatti, con il passare degli anni si sono ritagliati un ruolo sempre più importante, tanto da dover parlare di stakeholder engagement.

Lo stakeholder engagement è un processo sistemico di dialogo, che consiste in un coinvolgimento costante delle principali figure dell'azienda, nelle decisioni politiche o nelle strategie aziendali.

Assumono quindi, un ruolo centrale in grado di influenzare e indirizzare le scelte aziendali verso una corretta soddisfazione delle loro aspettative.

In aggiunta, essi sono anche i propulsori dell'evoluzione verso la gestione sostenibile dell'impresa¹³.

A seconda del contesto in cui un'impresa opera sono presenti diverse forme di stakeholder. Di seguito vengono riportate in maniera generica quelle due che pressoché sono presenti con maggiore frequenza in ciascun ambito.

Gli **stakeholder primari**, ovvero quelle figure o quei gruppi, la cui partecipazione continua è vitale per l'impresa, ne fanno parte gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori.

A differenza, tra gli **stakeholder secondari** rientrano tutte quelle figure che influenzano o vengono influenzate dall'impresa stessa, non essendo però necessari per la sua sopravvivenza. D'altro canto, però, hanno la capacità di influenzare l'opinione pubblica a favore o contro le azioni dell'impresa; dunque, sono in

¹³ Freeman E., Strategie management. A stakeholder approach, Pitman, Boston. 1984.

grado di provocare un successo o un grave danno ad essa; come, ad esempio, l'influenza che possono avere sui vari investitori e sulla finanza in generale.

2.1.2 Finanza sostenibile

L'influenza degli stakeholder ha effetti molto positivi sull'implementazione di nuove modelli di investimento, ne è un chiaro esempio la finanza sostenibile.

Essa, è caratterizzata non più dalla semplice correlazione rischio-rendimento degli investimenti, ma attraverso l'aggiunta di nuovo parametro di misurazione, che, considera la qualità di un investimento non solo in base ai termini finanziari, ma anche attraverso quelli riguardanti l'impatto sociale e ambientale che esso ha.

Questo ha portato alla formazione di una nuova classe di investitori, chiamati, investitori etici ovvero coloro che in modo consapevole, oltre ai classici criteri economico-finanziari, ne considerano altri basati appunto sui principi etici, sociali e/o ambientali come ad esempio i criteri ESG.

L'acronimo ESG, o Environment, Social, Governance rispecchia l'evoluzione del concetto di investimento, in quanto, l'integrazione degli stessi con quelli tradizionali migliora il profilo di rischio-rendimento dei portafogli.

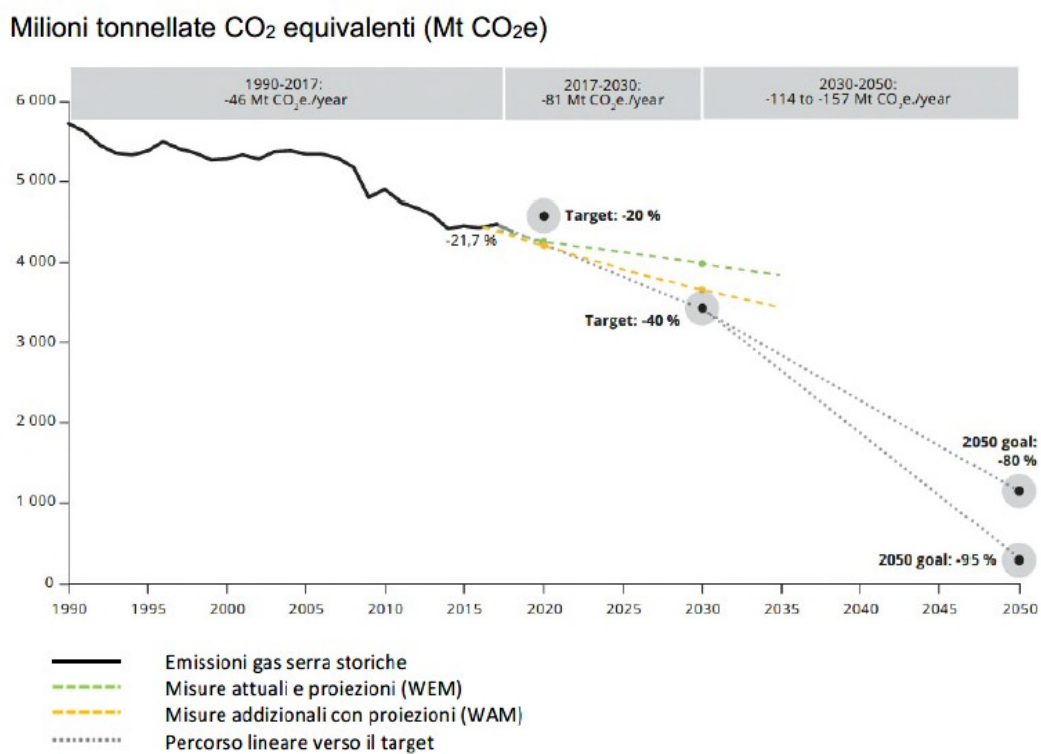
In linea generale, si è dimostrato che le imprese che si impegnano per migliorare le performance riguardo i criteri ESG abbiano l'attitudine di essere più competitive, e nel lungo termine più profittevoli; tanto che le principali istituzioni

internazionali hanno intrapreso una chiara strategia a favore della finanza sostenibile attraverso la creazione di una roadmap con gli obiettivi che si intendono raggiungere nel breve e nel lungo periodo.

2.2 UE e sostenibilità

2.2.1 Evoluzione alla sostenibilità

Figura 2.1- Modello rappresentativo delle emissioni di gas serra e le misure adottate dall'UE.



Fonte: *Scienza e governo, L'Unione europea in marcia verso un futuro sostenibile*, Carlo Alberto Campiotti, 11 maggio 2020.

L'unione europea rappresenta una delle principali istituzioni nonché uno dei maggiori stakeholder a livello internazionale.

Nel corso del anni, ha implementato azioni sistematiche volte a indirizzare le imprese verso obiettivi di natura sostenibile, collaborando con i più importanti enti anche a livello internazionale. Si introducono di seguito i principali eventi che hanno segnato drasticamente l'orientamento delle imprese alla sostenibilità.

Il global compact o Patto mondiale delle Nazioni Unite rappresenta il primo passo che le varie istituzioni hanno fatto riguardo all'individuazione di soluzioni alle sfide ambientali e sociali conseguenti alla globalizzazione. È caratterizzato da una serie di principi che rispecchiano i valori universali relativi ai diritti dell'uomo, sul lavoro e sull'ambiente, e da una serie di azioni volte al loro conseguimento. Successivamente, nel 2001, con la pubblicazione del libro verde dell'unione europea si è posto le basi per uno sviluppo sostenibile attraverso l'introduzione della responsabilità sociale dell'impresa¹⁴.

Essa è uno dei principi cardini dell'impresa sostenibile, in quanto integra alla gestione tradizione anche il soddisfacimento di obiettivi di natura sociale e ambientale. Nasce quindi in capo alle imprese la responsabilità di considerare e rispettare l'ambiente esterno durante lo svolgimento delle operazioni commerciali. Successivamente, attraverso il GRI, ovvero il Global Reporting Initiative vengono prefissati dei parametri standard che consentono la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità da parte delle imprese e un

¹⁴ Bergamin Barbato M., Mio C., Corporate Social Responsibility: verso un modello di governo dell'impresa, in D.M. Salvioni (a cura di), Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale, Franco Angeli, Milano, 2004.

confronto sulle relative performance tra le stesse. Il GRI permette quindi di redigere un report di sostenibilità basato sugli Standards stabiliti¹⁵. Fornisce informazioni utili riguardo il contributo positivo o negativo allo sviluppo sostenibile di un'organizzazione permettendo di rendicontare i propri impatti economici, ambientali e sociali. Nel corso degli anni è stato ripetutamente aggiornato, adattando gli standard in base alle cause ambientali e sociali d'interesse per gli stakeholder. Grazie anche alla direttiva non “financial and diversity information”, gli standard GRI hanno raggiunto un livello d'importanza internazionale.

2.2.2 Futuro sostenibile

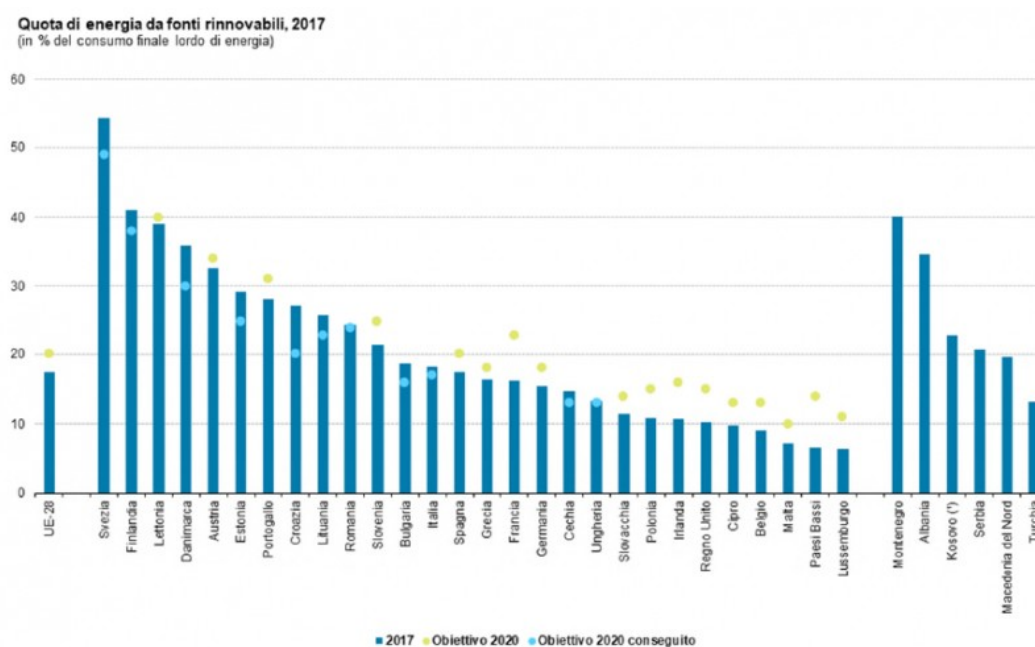
Entro il 2050 l'Unione europea è impegnata a diventare il primo blocco geografico al mondo neutrale dal punto di vista energetico e ambientale. Attraverso il Green Deal, la commissione europea si pone come obiettivo la neutralità climatica, stanziando un piano di investimenti pari a 1 trilione di euro. Negli obiettivi del piano, ricoprono particolare rilevanza la minimizzazione delle energie di origine fossile, che rappresentano circa l'80 per cento delle emissioni di gas serra, e il miglioramento dell'efficienza energetica attraverso la realizzazione di un sistema agricolo-alimentare sostenibile. Nello specifico, il Green Deal prevede un taglio alle emissioni di gas serra compreso tra l'80 e il

¹⁵www.globalreporting.org, Global Reporting Initiative, 2022

95 per cento rispetto ai livelli del 1990, con una riduzione di almeno il 40 per cento da raggiungere entro il 2030.

2.3 pilastri del Green Deal

Figura 2.2- Grafico rappresentativo della percentuale risorse rinnovabili sul consumo finale lordo a livello europeo.



Fonte: *Scienza e governo, L'Unione europea in marcia verso un futuro sostenibile*, Carlo Alberto Campiotti, 11 maggio 2020

Con il pacchetto “Energia pulita per tutti gli europei”, l’Ue sostiene lo sviluppo di un sistema volto a raggiungere alti livelli di efficienza energetica.

Un esempio ne è la nascita della comunità energetica, ossia una comunità in grado di produrre, gestire e risparmiare energia in relazione alle disponibilità e alle necessità di consumo di ciascun individuo che ne fa parte.

La stessa è uno dei pilastri della strategia dell'Unione europea per il risparmio di energia, essendo stata proposta come valida soluzione all'interno di un percorso altamente efficace per migliorare la competitività e la sostenibilità dell'economia europea.

I fattori che vengono presi maggiormente in considerazione sono: diminuire le emissioni, ridurre la dipendenza energetica e aumentare la sicurezza di fornitura e creazione di posti di lavoro, entro il 2030.

CONCLUSIONI

Dopo aver analizzato la situazione in questione mediante fonti e documenti, è possibile trarre alcune conclusioni di sintesi.

L'orientamento che le imprese hanno verso la sostenibilità non ha una configurazione univoca. Il modo in cui viene progettato e implementato dalle varie istituzioni, piuttosto, dipende dalle dimensioni dell'impresa di riferimento, dalle caratteristiche intrinseche e dal contesto ampio in cui svolge l'attività.

Soprattutto nell'ambito di imprese di grande dimensioni, un sistema efficiente e sostenibile è di vitale importanza per la sopravvivenza nel mercato globale.

Esso svolge un ruolo di supporto alle decisioni dell'alta direzione, mediante attività di scelta strategica e fa sì che le diverse attività aziendali vengano svolte nel modo più efficace ed efficiente possibile per adattarsi ai diversi contesti geografici che si caratterizzano, spesso, per elementi di forte differenziazione.

In aggiunta, per rispondere alle diverse spinte tipiche degli stakeholder, l'implementazione di un sistema sostenibile contribuisce a una miglior esecuzione dei processi aziendali garantendo un minor spreco delle risorse.

Tale aspetto è particolarmente importante per ottenere un vantaggio competitivo in mercati diversi, che spesso vengono caratterizzati da elementi e realtà aziendali differenti. Aspetti come l'innovazione tecnologica, l'accrescimento del benessere sociale e il rispetto dell'ambiente devono essere attentamente curati al fine di garantire un corretto conseguimento degli obiettivi prefissati e di soddisfare adeguatamente le richieste dei vari stakeholders.

BIBLIOGRAFIA

- caroli, M. (2021). *Economia e gestione delle imprese*. Fotocompos S.r.l.
- AA.VV. (2014), Green Italia, Roma, Quaderni di Symbola.
- Roca C., Carta dei valori aziendali, 2021.
- Rusconi G., Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, Futura, 2005.
- Bouncken R.B. et al., "Configurations of firm level value capture in coopetition", Long Range Planning, 2020, n. 53, pp. 1-14.
- Pupillo V., strategia e-business, 2022.
- Barbarito L., Economia delle relazioni. Tipologie settoriali e modalità relazionali nell'industria italiana, Franco Angeli, 2004.
- (Osterwalder A. & Pigneur Y. 2010, p.14). Osterwalder, A., Pigneur, Y., Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons, New Jersey, US, 2010 (prima edizione).
- Luppi P., Rapporto Nazionale sul Riutilizzo, VII edizione, 2021.

Maci L. Network digital 360, Innovazione digitale: che cos'è, gli esempi e i trend del futuro, 2020.

Dossi V., Green.it, Green Economy, la crescita economica sostenibile, 2020.

Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Enciclopedia online, 2019.

Freeman E., Strategie management. A stakeholder approach, Pitman, Boston. 1984.

Bergamin Barbato M., Mio C., Corporate Social Responsabilità: verso un modello di governo dell'impresa, in D.M. Salvioni (a cura di), Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale, Franco Angeli, Milano, 2004.

www.globalreporting.org, Global Reporting Initiative, 2022.

