



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
**Economia Aziendale**

**L’evoluzione dell’impresa verso la sostenibilità e il  
ruolo della digital economy**

The evolution of the company towards sustainability and the  
role of the digital economy

Relatore:  
Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:  
Cristian Martoni

Anno Accademico 2023/202



## **INDICE**

<b>CAPITOLO 1: L'IMPRESA COME SISTEMA COMPLESSO E SOSTENIBILE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PROPRIETA ED OBIETTIVI DEL SISTEMA IMPRESA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 I PRINCIPI FONDANTI DI UN'IMPRESA SOSTENIBILE .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLO 2: LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITA E LE FASI DELL'EVOLUZIONE VERSO DI ESSA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 SOSTENIBILITA AMBIENTALE .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 SOSTENIBILITA ECONOMICA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 SOSTENIBILITA SOCIALE .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 LA QUARTA DIMENSIONE DELLA SOSTENIBILITA: QUALITA' DELLA GOVERNANCE E TRASPARENZA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 LE FASI TIPICHE DELL'EVOLUZIONE VERSO LA SOSTENIBILITA .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPITOLO 3: LA DIGITAL ECONOMY E I PRINCIPALI STRUMENTI PER LA SUA ATTUAZIONE.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 IL SISTEMA IMPRESA SMART .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 IL RUOLO DELLA DIGITAL ECONOMY.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 L'IMPORTANZA DELL'UTILIZZO DEI BIG DATA.....</b>	<b>51</b>

# **CAPITOLO 1: L'IMPRESA COME SISTEMA COMPLESSO E SOSTENIBILE**

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 esterni. La combinazione di attori, risorse, attività, relazioni interne ed esterne evolve nel tempo, influenzata dalle condizioni del contesto in cui l'impresa è collocata.

Gli attori interni che costituiscono l'impresa e quelli esterni con i quali essa stabilisce relazioni sono portatori di propri obiettivi. Essi rappresentano, dunque, forze che si condizionano reciprocamente e influenzano l'evoluzione dello stesso sistema aziendale.

L'evoluzione dell'impresa dipende da molteplici fattori (interni ed esterni) e dal modo in essi si combinano. Tra questi è essenziale la "spinta imprenditoriale". Tale spinta può avere natura più strettamente economica (realizzare ricchezza economica; avere un'occupazione remunerata; migliorare le condizioni economiche proprie e dei propri familiari), oppure, essere caratterizzata da aspetti anche ideali (realizzare un'idea innovativa; contribuire alla soluzione di un problema collettivo). Essa può mutare nel tempo, sia per l'evoluzione degli obiettivi personali e delle prospettive del soggetto imprenditore sia per il suo avvicendamento alla guida dell'azienda.

Il sistema impresa evolve attraverso l'alternarsi di fasi di stabilità e di cambiamento. Ciò significa che al suo interno si alternano fasi in cui sono ricercate stabilità e routine

a fasi di impulso, in cui l'azione innovatrice dell'imprenditore modifica lo status quo. La regolazione dell'alternanza tra le fasi di stabilizzazione e quelle di impulso è funzione fondamentale dell'organo di governo dell'impresa.

Le modalità di crescita dell'impresa possono essere ordinate in uno schema logico; l'impresa può seguire due alternative fondamentali: espandere la propria presenza nel settore originario, oppure diversificare in nuovi settori. La prima scelta può essere attuata attraverso l'entrata in nuove aree geografiche esportando prodotti, facendo accordi con imprese all'estero, oppure attraverso investimenti volti ad acquisire unità aziendali già esistenti oppure volti a creare nuova capacità produttiva in paesi diversi dal proprio.

Una seconda modalità consiste nell'estensione della gamma offerta e descrive tre possibili situazioni: l'introduzione di nuovi prodotti nello stesso mercato, introduzione degli stessi prodotti in nuovi mercati, introduzione di nuovi prodotti in nuovi mercati. L'ultima modalità riguarda l'integrazione verticale dove l'impresa cresce andando ad operare a monte o a valle rispetto a quella di origine.

La seconda opzione di crescita riguarda la diversificazione che consiste nell'entrare in settori del tutto nuovi rispetto a quello di origine. L'impresa può diversificare rimanendo nella sua area geografica di origine oppure entrando in nuovi paesi.

Il sistema impresa fonda il suo processo evolutivo su due elementi:

1. Il proprio patrimonio genetico, costituito da:

- Spinta imprenditoriale

- Risorse disponibili, ossia l'insieme di fattori tangibili e intangibili che l'impresa controlla e utilizza nei suoi processi operativi

-Insieme di relazioni che l'impresa è in grado di attivare.

2. Il proprio progetto strategico, articolato in:

- visione e missione dell'impresa;

- traduzione di queste ultime in una strategia competitiva;

-modello di generazione, sviluppo e utilizzo delle risorse.

### **1.1 PROPRIETA ED OBIETTIVI DEL SISTEMA IMPRESA**

Per individuare le proprietà dell'impresa possiamo dire innanzitutto che essa è un sistema complesso, ossia si scompone in vari sottoinsiemi che interagiscono tra di loro in modi non semplici. Si tratta inoltre di un sistema gerarchico, nel senso che i sottoinsiemi che lo costituiscono sono connessi e si scompongono fino ad arrivare alle unità elementari subordinate in un certo rapporto di autorità al sistema di cui fanno parte. La natura gerarchica favorisce l'evoluzione del sistema stesso poiché aumenta le sue capacità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente.

Il sistema impresa è inoltre autopoietico, ossia si evolve a partire da sé stesso riuscendo così a creare da sé la propria realtà, raggiungendo una completa autosufficienza. Si tratta quindi di un'entità che si genera e rigenera su sé stessa. In quanto sistema autopoietico, l'impresa ha due caratteristiche apparentemente contrastanti: è aperta, poiché scambia risorse con l'ambiente di cui è parte, ma è anche chiusa poiché è in

grado di mantenere relativamente stabile la propria organizzazione, rendendola in una certa misura impermeabile alle spinte provenienti dall'esterno.

La chiusura dell'impresa rispetto all'ambiente non va quindi intesa come isolamento, poiché coesiste con lo scambio di risorse con l'esterno. L'impresa delinea i propri confini, sulla base del proprio patrimonio di conoscenze e, conseguentemente, delle attività che svolge nel processo di autogenerazione. Nonostante la scelta del confine possa cambiare, il suo mantenimento rimane condizione essenziale per la conservazione del sistema.

Peraltro, il confine di un'impresa non agisce da barriera verso l'esterno, quindi non interrompe le relazioni che questa ha con i soggetti esterni; piuttosto, distingue l'impresa dal suo ambiente, rendendola un'identità separata da esso, differenziando le connessioni esistenti al suo interno da quelle stabilite con l'esterno. Lo scambio con l'ambiente è orientato all'acquisizione delle energie di cui l'impresa ha bisogno nel processo di generazione delle proprie risorse. L'evoluzione del sistema però non è il risultato della sola acquisizione di queste energie, ma della loro metabolizzazione all'interno dell'impresa, realizzato attraverso la particolare configurazione del sistema stesso.

Occorre distinguere gli obiettivi del sistema impresa da quelli degli stakeholders. Questi ultimi sono soggetti interni o esterni che interagiscono con il sistema impresa e verso la quale detengono degli interessi: i loro fini non possono essere assunti quali obiettivi dell'impresa stessa. D'altro canto però, l'impresa esiste e si sviluppa in

funzione delle persone che in vario modo sono con essa collegate. Sono le persone, non le organizzazioni, ad avere finalità e obiettivi. Da questo punto di vista, l'obiettivo dell'impresa appare costituito da una sorta di composizione degli scopi dei diversi soggetti che in vario modo sono ad essa collegati. La composizione degli obiettivi deve avvenire in funzione del mantenimento (e rafforzamento) delle condizioni che permettono all'impresa la soddisfazione nel lungo termine di quegli stessi obiettivi. Tali condizioni sono essenzialmente tre:

-Raggiungimento dell'equilibrio economico;

-Arricchimento del patrimonio di risorse disponibili;

-Rafforzamento delle capacità di utilizzazione delle risorse disponibili.

Il fine dell'impresa è dunque l'auto-riprodurre le condizioni utili alla sua esistenza, attraverso la continua rigenerazione della propria specificità rispetto all'esterno.

## **1.2 I PRINCIPI FONDANTI DI UN'IMPRESA SOSTENIBILE**

In passato, le teorie aziendali e i modelli gestionali prevalenti erano centrati sull'assunto che la finalità fondamentale dell'impresa fosse la massimizzazione del valore economico, per soddisfare al meglio l'aspettativa dell'azionista, considerata come prevalente sugli interessi di altri possibili soggetti. Questo approccio è oggi ormai del tutto superato. L'impresa, infatti, deve essere "sostenibile", operare per la soddisfazione equilibrata di tutti i suoi stakeholder, contribuendo così al raggiungimento del "meta-obiettivo" dello sviluppo sostenibile del nostro pianeta.



Le imprese più avanzate sul piano della sostenibilità hanno iniziato a porre alla base di tutta la loro attività un purpose, inteso come scopo di interesse generale che non si esaurisce nella semplice dimensione della redditività e caratterizza tutto il sistema aziendale e il suo brand. In questa prospettiva, l'impresa opera e cerca di svilupparsi in funzione della soddisfazione degli scopi dei suoi purpose-holder. In altre parole, l'impresa deve sviluppare le proprie attività in maniera da raggiungere in modo integrato ed equilibrato positivi risultati economici, sociali e ambientali. Essa si preoccupa di creare valore economico adeguato rispetto al livello dei rischi assunti; allo stesso tempo, di ottimizzare l'impatto ecologico delle scelte aziendali, in particolare di quelle relative agli investimenti strutturali, ai processi produttivi, all'utilizzazione dei materiali, alla configurazione dei prodotti, che più direttamente possono incidere sull'equilibrio dell'ambiente circostante. Infine, l'impresa deve partecipare attivamente alla soluzione dei problemi sociali, favorire la condivisione con gli attori sociali della ricchezza economica che questi contribuiscono a creare, migliorare le loro opportunità di sviluppo professionale e personale, e in generale di benessere materiale e spirituale.

Con il termine sostenibilità si intende dunque la condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri. Si fa quindi riferimento all'impegno concreto di un'impresa nel dar vita a un modello di business che non solo permetta il sostentamento della stessa a lungo termine, ma che sia anche attento all'ambiente, al benessere sociale e a una governance equa e lungimirante. Il

concetto di sostenibilità indica il processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, il piano degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali sono tutti in sintonia e valorizzano il potenziale attuale e futuro al fine di far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo.

Diverse sono le iniziative attuate a livello mondiale per poter garantire la sostenibilità in tutte le imprese, tra le quali ovviamente troviamo:

-il **Global Compact delle Nazioni Unite**, un'iniziativa lanciata nel 1999 volta ad incoraggiare le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di dividerne i benefici. Esso richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Il Global Compact delle Nazioni Unite è:

-in senso ampio:

1-un'iniziativa volontaria di adesione a un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni;

2-un impegno, siglato con le Nazioni Unite dai top manager delle aziende partecipanti, a contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.

-da un punto di vista operativo si tratta di:

1-un network che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa;

2-una piattaforma di elaborazione di policy e linee guida per gestire economie e politiche sostenibili;

3-una struttura operativa per aziende che sono impegnate in business responsabili per sviluppare, implementare, mantenere e diffondere pratiche e politiche sostenibili;

4-un forum nel quale conoscere, affrontare e condividere esperienze di business e aspetti critici della globalizzazione.

Il Global Compact delle Nazioni Unite non è:

-un vincolo legale;

-uno strumento di monitoraggio dei comportamenti delle aziende;

-uno standard, un sistema di gestione o un codice di condotta;

-un semplice canale di pubbliche relazioni.

-il **Global Reporting Initiative**, un ente internazionale senza scopo di lucro nato con il fine di definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di aziende e organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e paese nel mondo. La sua potenza risiede nella capacità di fornire una visione olistica dell'attività dell'azienda, mettendo in evidenza i punti di forza e le aree di miglioramento. Il processo GRI si basa su un dialogo multistakeholder: aziende, governi, organizzazioni non governative, professionisti del settore e altri attori interessati contribuiscono alla sua continua evoluzione. In questo modo, lo standard GRI si mantiene all'avanguardia nell'affrontare le sfide emergenti della sostenibilità.

In un mondo sempre più interconnesso e attento alle questioni di sostenibilità, il Global Reporting Initiative si rivela uno strumento fondamentale per le aziende che mirano a una trasparenza totale nei confronti di tutte le parti interessate. La sua funzione non si limita alla sola rendicontazione, ma offre l'opportunità di riflettere sul proprio impatto sociale e ambientale, aprendo a nuove strategie di business sostenibile. Inoltre, la sua adozione favorisce l'integrazione con standard internazionali e regolamenti locali, facilitando il dialogo tra imprese e stakeholder. Per tutte queste ragioni, GRI rappresenta non solo un dovere etico, ma anche una possibilità di crescita per le aziende del futuro.

-l'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, un programma d'azione sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. L'avvio ufficiale degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere

nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. I 17 obiettivi fanno riferimento ad un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che mirano a ridurre la povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani. “Obiettivi comuni” significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

Ciascun Paese viene infatti valutato annualmente in sede ONU attraverso l'attività dell'High-level Political Forum (HLPF), che ha il compito di valutare i progressi, i risultati e le sfide per tutti i Paesi, e dalle opinioni pubbliche nazionali e internazionali. Ogni quattro anni si svolge, inoltre, un dibattito sull'attuazione dell'Agenda 2030 in sede di Assemblea Generale dell'ONU, alla presenza di Capi di Stato e di Governo: la prima verifica di questo tipo è stata realizzata nel settembre 2019.

Ogni Paese del pianeta è tenuto a fornire il suo contributo per affrontare queste grandi sfide verso un sentiero sostenibile, sviluppando una propria Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile. In Italia è stata istituita la Cabina di regia “Benessere Italia”, l'organo della Presidenza del Consiglio cui spetta il compito di “coordinare, monitorare, misurare e migliorare le politiche di tutti i Ministeri nel segno del benessere dei cittadini”. Un passo avanti per dotare l'Italia di una governance per l'Agenda 2030, uno strumento che permetterà al Governo di promuovere un benessere equo e sostenibile attraverso la definizione di nuovi approcci e nuove politiche.

Rigenerazione equo sostenibile dei territori, mobilità e coesione territoriale, transizione energetica, qualità della vita, economia circolare sono le cinque macroaree in cui si sviluppano le sue linee programmatiche. Pongono al centro la persona e mirano alla promozione di stili di vita sani, alla definizione di tempi di vita equilibrati, alla progettazione di condizioni di vita eque, alla promozione di azioni finalizzate allo sviluppo umano, alla formazione continua.

Prendendo in considerazione ciò è chiaro che, nell'impresa contemporanea e del futuro, la sostenibilità non è un attributo eventuale, ma è una sua caratteristica intrinseca e fondamentale. Mentre in passato la capacità di generare ricchezza economica era considerata la condizione necessaria e anche sufficiente per essere "impresa", oggi tale capacità rimane assolutamente necessaria ma non più sufficiente; l'impresa è tale se, insieme alla generazione di ricchezza economica, produce in misura adeguata valore per il sistema sociale e ambientale di cui è parte.

Il grado di sostenibilità dell'impresa è la risultante di quattro dimensioni:

-la rilevanza del valore sociale e ambientale creato dall'impresa insieme a quello economico, soddisfacendo le aspettative degli stakeholder

-la misura in cui le strategie per la creazione di valore sociale e ambientale sono integrate con quelle strettamente di business, e tale integrazione si riflette nel sistema di valori, nell'assetto organizzativo e nei comportamenti operativi dell'impresa e al tempo stesso trae forza da essi

-la misura in cui i contenuti del valore sociale e ambientale creato sono decisi insieme con gli stakeholder, ovvero l'intensità del loro coinvolgimento nelle decisioni strategiche dell'impresa

-la misura della trasparenza nella gestione del business.

## **CAPITOLO 2: LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ E LE FASI DELL'EVOLUZIONE VERSO DI ESSA**

### **2.1 SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**

Per sostenibilità ambientale si intende la massima riduzione possibile dell'impatto di qualsiasi attività umana sull'ecosistema in cui è inserita quella specifica attività. A differenza di quanto si potrebbe pensare, l'ecosistema in questione non è solo determinato dal patrimonio naturalistico e dagli equilibri termodinamici di un'area circoscritta, ma è funzione di tutte le interazioni che avvengono in modo concatenato all'interno del raggio di azione degli attori presi in considerazione. Il che significa che, potenzialmente, per una multinazionale l'ecosistema potrebbe addirittura corrispondere all'intero pianeta Terra. Ragionando più in piccolo, e in termini più concreti, per un'azienda media l'ecosistema ha di solito l'estensione della filiera (incluso l'indotto) e delle comunità che partecipano direttamente o indirettamente al ciclo di vita dei prodotti e dei servizi che l'azienda realizza.

Ci sono fondamentalmente due modi per diminuire il proprio impatto sull'ecosistema: il primo consiste nell'abbattere l'impronta ambientale generata da un'azione specifica, il secondo nel compensarne gli effetti pianificando una serie di interventi sull'ecosistema per ristabilire l'equilibrio alterato da quell'azione. La sostenibilità è un valore fondamentale non solo in senso "altruistico". In passato, si tendeva a pensare che tenere una condotta – personale o aziendale – sostenibile fosse una scelta che implicava una forma di sacrificio, mettendo in secondo piano i bisogni contingenti per pensare prima di ogni altra cosa al bene dell'ambiente, del pianeta. La prospettiva ha



cominciato a mutare quando si sono intensificati i segnali del cambiamento climatico registrato negli ultimi anni. A questo si è aggiunto un fattore ancora più determinante: ci si è resi banalmente conto che il benessere collettivo è anche il proprio benessere. Quindi un'organizzazione che opera valutando e riducendo gli impatti negativi che genera sul proprio ecosistema non fa che rendere più favorevoli i contesti in cui si sviluppa. Non solo; contribuendo a migliorare le condizioni delle comunità di riferimento (dove vivono e lavorano partner, fornitori, collaboratori e clienti), l'organizzazione sarà considerata come un elemento di valore da ciascuno degli stakeholder, che la premieranno sul piano del business.

Le principali caratteristiche della sostenibilità ambientale possono dunque essere racchiuse in questo modo: l'impegno sul fronte della sostenibilità ambientale deve essere autentico. Il cosiddetto greenwashing (una serie di iniziative di facciata, tutta apparenza e poca sostanza, essenzialmente orientate alla comunicazione e allo storytelling) non porta da nessuna parte. Anzi, danneggia fortemente la reputazione di un marchio. Nell'era dei Social Network, del resto, le informazioni si diffondono alla velocità del pensiero: è sufficiente che una sola persona riscontri una condotta ipocrita o, peggio, sleale per ottenere disastrosi "effetti boomerang". Comunicare i buoni risultati ottenuti sul piano della sostenibilità ambientale può certamente aiutare un brand a posizionarsi in modo corretto sulla mappa valoriale dei clienti e dei prospect. L'importante è che ogni iniziativa divulgata sia non solo riscontrabile, ma anche misurabile. Si può anzi dire che la misurabilità delle azioni orientate alla riduzione dell'impatto sia la seconda caratteristica peculiare della sostenibilità ambientale.

Il terzo pilastro è la costanza. Un'organizzazione non deve essere solo costante nella promozione delle buone pratiche adottate, ma anche nel miglioramento continuo di ciascun caso d'uso. Procedure, persone e cultura dell'azienda devono essere quindi sottoposte ad aggiornamenti periodici, sia sui risultati ottenuti sia sui margini di miglioramento ottenibili attraverso l'implementazione di strumenti e approcci sempre più efficaci.

Diversi sono i vantaggi che derivano dall'adozione di una condotta sostenibile: oltre al potenziale miglioramento sul fronte della reputazione e delle dinamiche di business, vi è la possibilità concreta di migliorare l'efficienza dei processi. La sostenibilità ambientale, infatti, implica un'accurata attività di monitoraggio e misurazione dei task e degli strumenti che connotano l'operatività quotidiana. Mettere sotto la lente di ingrandimento ciascun processo consente non solo di comprenderne l'effettivo impatto ambientale, ma anche di valutarne le performance reali. Tenzialmente, infatti, maggiore è l'efficienza complessiva dei processi, minori saranno l'impatto ambientale e i costi connessi alla produttività. Tuttavia non si tratta solo di ridurre gli sprechi (basti pensare alla carta stampata inutilmente, ai dispositivi e ai macchinari tenuti accesi anche quando non vengono utilizzati, ai sistemi di condizionamento dell'aria gestiti in maniera impropria), ma anche di identificare soluzioni intelligenti per innescare un circolo virtuoso di continuous improvement, che avrà effetti diretti sul benessere dei collaboratori, sulla qualità del lavoro e sulla produttività. Per concludere, per rendere il Pianeta più sostenibile dal punto di vista ambientale occorre mettere in pratica una serie di strategie, come ad esempio prevedere maggiori aree verdi e ottimizzare la

viabilità all'interno degli spazi urbani, far ricorso ad un tipo di produzione industriale che abbia un impatto ambientale legato alle emissioni di anidride carbonica sempre più basso, utilizzare tecnologie green e fonti di energia rinnovabili. Da un punto di vista individuale è inoltre importante adottare stili di vita che prediligano il giusto utilizzo delle risorse a disposizione, minimizzino gli sprechi e prevedano il corretto smaltimento e riciclo dei prodotti consumati.

## **2.2 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA**

Il concetto di sostenibilità economica riguarda l'analisi e lo studio dal punto di vista finanziario di un processo economico affinché esso possa durare nel tempo. Un processo può dirsi economicamente sostenibile se riesce a utilizzare le risorse naturali a un ritmo tale che esse si possano rigenerare in maniera naturale.

La sostenibilità economica, dunque, può essere definita come la capacità dell'impresa di assicurare una crescita duratura degli indicatori economici, generando in particolare lavoro e reddito per il sostentamento degli individui. Essa è intimamente legata alla governance, ovvero l'insieme delle politiche attuate dagli organi di governo aziendale per il raggiungimento di obiettivi inerenti alla sostenibilità.

Si può descrivere la sostenibilità economica come la capacità di generare profitti nel tempo. Per un imprenditore è un aspetto quasi scontato: senza profitti non si va da nessuna parte; eppure così scontato non è. Per implementare i processi di sostenibilità, un'impresa deve necessariamente darsi degli obiettivi da perseguire e degli strumenti per misurarne il raggiungimento. Se un'impresa industriale intende ridurre le emissioni

di sostanze inquinanti del 10% deve essere in grado di misurare se, gli interventi messi in campo, hanno consentito di raggiungere l'obiettivo prefissato. Si doterà quindi degli strumenti (tecnologici) necessari per effettuare le rilevazioni ex ante e poi ex post l'introduzione delle modifiche al processo produttivo.

Tipicamente un imprenditore utilizza il bilancio d'esercizio come strumento per misurare i risultati economici della propria azienda. Si tratta di uno strumento obbligatorio (almeno per le società di capitali) ma che poco ci dice sulla sostenibilità economica. Ci dice tutt'al più se la società ha prodotto o meno profitti, ma nessuna informazione emerge sulla capacità di "generare profitti nel tempo". Innanzitutto, il bilancio può essere letto e analizzato in molti modi per ricavare moltissime informazioni sulla struttura del business, sulla marginalità ecc. attraverso apposite riclassificazioni e l'ausilio di determinati indicatori. Una di queste declinazioni è il rendiconto finanziario che spiega se l'impresa, al di là dell'utile o della perdita, abbia generato o meno liquidità (aspetto particolarmente rilevante in tema di sostenibilità). Tuttavia si fa sempre riferimento a quello che è successo l'anno passato, mentre gli obiettivi (e la sostenibilità) riguardano il presente e il futuro. Quindi sono necessari i budget pluriennali, o ancor meglio, i business plan che insieme ai numeri richiedono l'utilizzo delle parole per mettere nero su bianco gli obiettivi da perseguire, e le modalità con cui verranno perseguiti. Il business plan non è quindi appannaggio delle startup innovative o un documento da redigere se lo chiede la banca per erogare un finanziamento. E' la mappa che l'imprenditore deve prima disegnare e poi seguire

(senza dimenticarsi di aggiornare periodicamente) per navigare in mari sempre più turbolenti.

Altri due indicatori fondamentali (strettamente interconnessi tra loro) per misurare la sostenibilità economica sono da un lato la distribuzione di utili e dall'altro l'ammontare delle spese in ricerca e sviluppo e innovazione. Ogni impresa che vuole essere sostenibile nel tempo deve necessariamente reinvestire parte degli utili generati in attività che le consentano di rimanere competitiva sul mercato attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o il miglioramento di processi. Certo, in questo modo non si massimizza l'utilità per i soci (i cd shareholder) ma viene prestata attenzione a tutti i partecipanti al processo di creazione di valore dell'impresa nel lungo periodo.

È indispensabile che in ambito economico, ambientale e sociale vengano applicati i principi della circolarità. Un'economia circolare, infatti, rappresenta un modello ideale di produzione e consumo attento alla riduzione degli sprechi delle risorse naturali e consistente in condivisione, riutilizzo, riparazione e riciclo di materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile. Al contrario, l'economia lineare si basa sul ciclo di produzione: estrazione-produzione-consumo-rifiuto, comportando l'abbandono di una quantità molto alta di risorse.

Sostenibilità aziendale vuol dire anche adottare "green practices" in azienda, ossia una serie di strumenti e assetti organizzativo-gestionali volti a ridurre l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ecosistema e ad implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale. Per condurre il proprio business in modo sostenibile, l'impresa deve

trovare soluzioni innovative che le permettano di comprendere e dare risposta alla complessità del contesto in cui opera. Per riuscirci, però, è fondamentale che adotti un approccio sistemico, inclusivo e trasparente, che sviluppi un forte orientamento all'innovazione e migliori le sue capacità di misurare le decisioni di business analizzando tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Per migliorare la sostenibilità economica di un'azienda occorre, innanzitutto, adottare un modello di governance sostenibile, in grado di associare alla generazione di profitto per i soci la creazione di valore per l'intera società.

Tra le misure che aumentano la sostenibilità economica di un'azienda troviamo:

- promuovere investimenti in innovazione e tecnologia;
- integrare la sostenibilità nel proprio modo di comunicare e presentarsi al mercato;
- realizzare prodotti e servizi con un impatto aziendale nullo o minimo;
- creare posti di lavoro altamente qualificati.

Tutto ciò è finalizzato al raggiungimento di determinati obiettivi, tra i quali sicuramente troviamo quello di ottenere un vantaggio competitivo. Essere un'azienda sostenibile è sì un dovere etico, ma anche una scelta strategica che permette di essere competitivi sul mercato, attrarre maggiori clienti e migliorare il proprio rating bancario.

## **2.3 SOSTENIBILITA SOCIALE**

La sostenibilità sociale è il complesso di azioni volte a raggiungere l'equità nella società e che assicurino un'equa distribuzione delle condizioni di benessere umano: punta alla qualità della vita, alla sicurezza ed ai servizi per i cittadini. La sostenibilità sociale si riferisce a un approccio che mira a promuovere il benessere delle comunità nel lungo termine, preservando e migliorando la qualità della vita della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze. Questa definizione deriva dal Rapporto Brundtland, un documento pubblicato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo nell'ormai lontano 1987. Essa riguarda il diritto di ciascun essere umano di poter vivere in un contesto ambientale e socio-economico che gli consenta di poter esprimere la propria individualità. Tale beneficio non è solo limitato al pur legittimo interesse di ogni uomo, ma si lega in generale all'obiettivo più ampio di costruire una società migliore per tutta la collettività. Inoltre, la sostenibilità sociale è realizzata anche dalla tutela delle minoranze, soprattutto in termini di diritti e di garanzia espressiva delle proprie tradizioni e credenze, nei limiti delle leggi costituite.

L'obiettivo dello sviluppo sostenibile è dunque creare un equilibrio armonioso tra gli aspetti economici, sociali e ambientali dello sviluppo, promuovendo una società equa, inclusiva e sostenibile nel lungo termine. Osservando gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, notiamo che la sostenibilità sociale si traduce in alcune azioni specifiche:

-sconfiggere la povertà in tutto il mondo;

- garantire la sicurezza alimentare ed eliminare la fame nell'intero Pianeta;
- debellare le malattie più diffuse garantendo un accesso globale a cure sanitarie adeguate;
- garantire a tutti, e ovunque, l'accesso a percorsi d'istruzione e formazione adeguati.

Sono stati fatti dei passi avanti innegabili e importanti in queste direzioni, ma la strada è ancora molto lunga. Ad oggi 800 milioni di persone sopravvivono in condizioni di povertà estrema; fame e denutrizione sono tutt'altro che un ricordo lontano. A fronte di un progressivo esaurimento delle risorse della Terra l'unica strada percorribile è quella di trovare nuovi modelli di produzione, ai quali deve seguire un'equa distribuzione. Ed ecco che ancora una volta ambiente, economia e società procedono di pari passo.

Le azioni da mettere in pratica per incentivare la sostenibilità sociale possono essere riassunte in:

- promuovere un ambiente in cui tutti gli individui abbiano accesso a pari opportunità e risorse: istruzione, cure, casa, lavoro dignitoso;
- fare in modo che nessuno venga discriminato per alcuna ragione (sesso, orientamento sessuale, politico, religioso, provenienza geografica ecc);
- assicurare che tutti i membri della società abbiano accesso alla giustizia e che i diritti umani siano rispettati;
- coinvolgere attivamente la comunità nelle decisioni che influenzano le vite dei suoi membri, incoraggiando la democrazia partecipativa;



- preservare e promuovere la diversità culturale e la ricchezza delle identità;
- garantire un ambiente che supporti la salute fisica e mentale delle persone:
- fare in modo che le imprese adottino politiche etiche, rispettino i diritti dei lavoratori e si attivino per la riduzione dell'impatto ambientale delle loro attività;
- investire in iniziative e progetti che promuovono la sostenibilità sociale.

Chiaramente, queste pratiche rispecchiano obiettivi che possono perseguire principalmente gli enti pubblici, le amministrazioni a livello locale e nazionale (oltre che internazionale). Un ruolo importantissimo è giocato dalle aziende del settore privato, che oltre al proprio impatto ambientale stanno iniziando ad occuparsi seriamente anche di politiche attive in ambito sociale: da una parte, realizzando progetti in grado di migliorare la vita della comunità del territorio in cui si trovano; dall'altra, garantendo al proprio interno i principi della sostenibilità sociale.

Nel proprio percorso personale è comunque possibile declinare gli obiettivi di sostenibilità sociale offrendo il proprio contributo ogni qualvolta se ne presenti l'occasione: in famiglia, nel lavoro, nella società. È importante promuovere anche all'interno del proprio nucleo familiare e delle proprie relazioni comportamenti socialmente sostenibili, che puntino concretamente ad eliminare ogni tipo di disuguaglianza. Al contempo è altrettanto importante segnalare aspetti e comportamenti opposti a questi principi.

Per concludere si può affermare che, per quanto riguarda la sostenibilità sociale, occorre adottare delle politiche che mettano al centro il benessere psicofisico dei

dipendenti (assicurando il rispetto dei loro diritti, valorizzando la diversità e garantendo loro uno stipendio dignitoso e un equilibrio tra vita privata e lavoro) e coinvolgere e supportare le comunità locali, collaborando ad esempio con le amministrazioni per realizzare obiettivi che contribuiscano al benessere sociale.

## **2.4 LA QUARTA DIMENSIONE DELLA SOSTENIBILITÀ: QUALITÀ DELLA GOVERNANCE E TRASPARENZA**

La sostenibilità dell'impresa si sviluppa su un'ulteriore quarta dimensione, in un certo modo trasversale alle tre già evidenziate, rappresentata dal sistema di governo dell'impresa. In sintesi, il governo dell'impresa è l'insieme di organismi, regole e processi interni attraverso cui l'azienda è diretta e amministrata, ovvero attraverso cui sono stabiliti gli indirizzi strategici dell'impresa, le modalità di loro attuazione e sono attuati i relativi controlli. L'obiettivo ultimo è l'efficacia strategica dell'impresa stessa. Per dirla con altre parole, è la struttura attraverso la quale vengono prese le decisioni aziendali di fondo e allo stesso tempo si determinano modalità e strumenti atti al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In questo stesso ambito vengono ricondotte tutte le relazioni che intercorrono tra la direzione (incluso il consiglio di amministrazione) e diretti interessati come gli azionisti (shareholders) o generici portatori di interesse (stakeholders).

Quando parliamo quindi di governo d'impresa ci riferiamo a diversi ambiti della vita d'azienda, che spaziano dai processi con i quali le società sono dirette e controllate, ma anche le linee guida di governo societario o le tecniche di investimento basate sul possesso attivo, propriamente i fondi di corporate governance. L'aspetto più importante

da sottolineare è che la corporate governance include una serie di “regole” atte a esercitare e controllare l’autorità fiduciaria dell’impresa. Ovviamente, all’interno di queste regole ci sono anche le leggi del paese in cui la società ha sede e non solo quelle interne alla stessa. Si tratta di regole che includono tutte le relazioni implicate nel complesso sistema societario: i proprietari, manager, amministratori, dipendenti ecc. Infine, nel concetto di governance rientrano tutti i processi che hanno a che fare con i meccanismi di delega dell’autorità, ma anche la misurazione delle performance, le questioni legate alla sicurezza così come i reporting e la contabilità.

A partire dal 2004 in Italia è possibile scegliere tra tre diversi modelli di corporate governance (governo d’impresa):

**-Modello tradizionale:** il sistema tradizionale, spesso definito anche sistema ordinario, è quello maggiormente diffuso proprio in Italia (scelto da circa l’80% delle imprese italiane). Prevede la presenza di un consiglio di amministrazione (che può essere rappresentato da un amministratore unico oppure, come suggerisce la terminologia, da un consiglio) e di un collegio sindacale con attività tra loro nettamente distinte. Il consiglio di amministrazione svolge chiaramente funzione amministrativa con il compito di rappresentare la società a terzi. Il collegio svolge invece attività di supervisione sull’operato dell’organo amministrativo.

**-Modello monistico:** il sistema monistico, tipico di molte società di matrice anglosassone, prevede un unico organo amministrativo il quale si occupa dell’amministrazione ma anche della fase di controllo. In sostanza, c’è un comitato per

il controllo sulla gestione all'interno dello stesso consiglio di amministrazione. Tale comitato è formato da amministratori in possesso di requisiti specifici quali la professionalità e l'indipendenza, ma anche e soprattutto onorabilità. Per quanto riguarda invece il controllo contabile, questo viene affidato a un revisore o una società esterni.

**-Modello dualistico:** il sistema dualistico, usato molto spesso in Europa, soprattutto in Germania, si distingue nettamente dagli altri due. In questo caso l'amministrazione societaria è ripartita tra Consiglio di gestione e Consiglio di sorveglianza. A quest'ultimo sono attribuite mansioni che nel sistema ordinario sono invece attribuite all'assemblea dei soci. Una su tutte l'approvazione del bilancio di esercizio. Ulteriore compito del Consiglio di sorveglianza sarà quello di nominare il Consiglio di gestione, organo a cui spettano i principali compiti di gestione dell'impresa. Così come per il modello monistico, il controllo contabile è affidato a un organo esterno.

Tra i principali obiettivi della governance aziendale, il primo è senza dubbio quello di garantire la trasparenza in merito all'attività imprenditoriale. Un'azienda con una governance efficace è tenuta a divulgare informazioni specifiche – così come eventuali politiche rilevanti – con grande chiarezza e puntualità. Informazioni che devono essere comprensibili e accessibili soprattutto per gli azionisti, per i creditori o per ogni altro stakeholder coinvolto. Non meno importante della trasparenza è la responsabilità, prerequisito necessario per ottenere prestazioni di alto livello e sostenibili. Ogni azienda deve essere gestita in modo corretto e secondo una linea che ne curi gli interessi, i quali ovviamente sono anche quelli degli azionisti e degli stakeholder. Un

altro obiettivo determinante di una corporate governance è la sicurezza. In termini di privacy negli ultimi anni si sono fatti molti passi in avanti. Per sicurezza qui intendiamo proteggere tutte quelle informazioni personali appartenenti ad azionisti e clienti, affinché non vengano divulgate o risultino accessibili a persone non autorizzate. Ma lo stesso vale per tutto quello che riguarda l'attività commerciale dell'azienda. Ogni informazione deve essere tutelata e messa al sicuro con grande attenzione. Ne vale della fiducia degli investitori. Davanti a una fuga di dati sensibili le conseguenze sono sempre poco piacevoli e spesso si traducono in un mancato interesse a immettere nuovi capitali nell'azienda. L'ultimo obiettivo fondamentale è rappresentato dalla correttezza. L'azienda deve trattare gli interessi degli azionisti e di qualunque altro soggetto che conduce con essa operazioni, in modo imparziale. Al di fuori dell'aspetto commerciale, obiettivo di un governo societario è quello di rappresentare un modello di integrità e fornire pari opportunità in fase di selezione del personale, senza fare distinzioni su base razziale, religiosa o di orientamento sessuale.

Gli organi possiamo che si possono distinguere in un governo d'azienda sono principalmente quattro:

**-l'organo di supervisione strategica:** si tratta dell'organo con maggiori responsabilità dell'intera azienda. Ha il compito di individuare gli obiettivi e definire le linee strategiche adeguate per il loro raggiungimento. Inoltre ha anche l'incarico, non secondario, di analizzare i profili di rischi dell'impresa, di approvare quindi la struttura organizzativa e di definire i processi produttivi nonché determinare l'erogazione dei

servizi. L'organo di supervisione strategica ha anche l'onere di analizzare l'assetto degli organi di controllo e, in ultima istanza, la valutazione dei flussi informativi.

**-l'organo di gestione:** se l'organo di supervisione strategica ha il compito di indicare le linee da seguire, è l'organo di gestione che ha il compito di mettere in pratica quanto stabilito, verificando costantemente l'adeguatezza dei processi in corso. È un organo con finalità attuative. Tra i vari compiti, ha anche quello di definire i flussi informativi e determinare le responsabilità interne.

**-l'organo di controllo:** ricopre un ruolo molto importante, perché ha il compito di monitorare ogni processo e rivelare eventuali irregolarità e violazioni normative. Proprio per questo motivo l'organo di controllo lavora a stretto contatto con tutte le unità operative che si occupano di controllo all'interno dell'azienda, tra le quali ovviamente il controllo di sicurezza.

**-Intermediario:** il compito dell'intermediario è quello di garantire un'equilibrata e corretta ripartizione tra i compiti di tutti gli organi della governance e di definire le norme statuarie e le pratiche organizzative per prevenire eventuali effetti pregiudizievoli sulla gestione aziendale.

Ogni componente del governo d'impresa è responsabile nei confronti degli altri. Parliamo degli azionisti come del Consiglio di amministrazione, del team di gestione esecutiva così come i dipendenti della società. Tutti, nessuno escluso. La corporate governance fa in modo che tutti gli anelli che compongono la catena siano responsabili. Responsabilità che deriva anche dal fatto che il Consiglio di amministrazione deve

segnalare regolarmente le principali informazioni finanziarie agli azionisti, seguendo il principio base di trasparenza del governo societario. Si tratta di una serie di principi che non devono mai essere disattesi, altrimenti si corre il rischio di fallimento dell'azienda e relativo danno per tutte le parti in causa.

Dunque l'impresa può essere strutturalmente sostenibile solo se ha una governance di elevata qualità, nel senso che è tale da garantire sia la concreta aderenza alle norme e agli standard internazionali, sia l'effettiva e diffusa trasparenza dei comportamenti degli attori aziendali, in particolare negli ambiti "sensibili" e dove sono più consistenti le asimmetrie informative a svantaggio dei soggetti esterni o in posizione di minoranza.

## **2.5 LE FASI TIPICHE DELL'EVOLUZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ**

A partire dagli anni Novanta le istituzioni internazionali hanno cominciato ad interessarsi maggiormente ai problemi globali e a prendere in considerazione le responsabilità sociali ed ambientali delle imprese operanti all'interno del mercato. Una prima importante iniziativa a livello europeo avvenne nel 1995 quando venti leader di altrettante imprese, sotto la guida dell'allora presidente della Commissione Europea Jacques Delors, sottoscrissero l'European Business Declaration against Social Exclusion e il Forum europeo multistakeholder sulla RSI, gettando così le basi per quello che poi sarebbe divenuto nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea. Tale documento, dal titolo "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", ha dato origine ad un ampio dibattito sulla RSI e ne ha proposto una prima definizione. Con responsabilità sociale di impresa si intende: «l'integrazione

volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».

Nel Libro Verde si afferma inoltre che: «essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche riuscire ad andare oltre investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate». Sottolineando così che un'impresa socialmente responsabile, per essere considerata tale, non dovrà limitarsi al solo rispetto delle leggi o delle norme sociali di comportamento, ma dovrà essere in grado di includere un significativo investimento in termini di capitale umano e di integrare all'interno delle proprie strategie obiettivi sociali ed ambientali in grado di garantire una migliore coesione sociale. Sempre secondo la Commissione europea, tali azioni porteranno a significativi miglioramenti anche in termini di competitività e di crescita delle imprese stesse.

Negli anni successivi la RSI è stata poi progressivamente integrata in vari atti e documenti quali l'Agenda sociale europea, la strategia dell'Unione Europea per lo sviluppo sostenibile e la Piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale. Nel 2006 dopo anni di dibattiti e consultazioni, la Commissione Europea si è fatta ideatrice di un'Alleanza europea per la responsabilità sociale d'impresa con lo scopo di dare vita a partenariati e offrire nuove opportunità per favorire ed incentivare lo scambio di buone pratiche connesse alla RSI. Attualmente, la strategia dell'Unione Europea in materia di RSI si basa sulle indicazioni contenute all'interno della Strategia Europa 2020. L'obiettivo è quello di creare condizioni favorevoli per una crescita declinata sotto tre aspetti: intelligente, sostenibile e inclusiva. Secondo l'Unione



Europea, la crescita intelligente fa riferimento allo sviluppo di un'economia poggiata sulla conoscenza e sull'innovazione; la sostenibilità tende invece alla promozione di un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; infine la crescita inclusiva attiene la promozione di un'economia in grado di favorire la coesione sociale e territoriale. Risulta chiaro quindi come gli interventi messi in atto a livello europeo negli ultimi decenni in ambito di RSI cerchino di adattarsi ad un periodo storico in continua evoluzione, dove i ruoli delle istituzioni e delle comunità cambiano rapidamente e dove la globalizzazione dei processi economici richiede la partecipazione di tutti gli attori della società civile che devono svolgere un ruolo determinante per contribuire in modo sostanziale, ad una crescita e ad uno sviluppo che siano parte di un più vasto e generale miglioramento.

La condotta socialmente responsabile è divenuta un fattore che è entrato a far parte della cultura e del patrimonio dell'impresa. Questo si deve al fatto che il crescente ed evidente interesse verso la responsabilità sociale dell'impresa non è assimilabile ad un fenomeno passeggero, di transito, ma è il risultato di un lungo percorso culturale nel quale l'impresa reagisce al mutare delle condizioni di mercato. Tutto questo sta diventando sempre più chiaro alle imprese, ed è testimoniato dal fatto che il numero di soggetti impegnati attivamente nell'inserimento all'interno della propria strategia aziendale di tematiche sociali ed ambientali è in costante crescita. Tuttavia, per poter parlare veramente di responsabilità sociale è essenziale riuscire a comprendere ciò che sta alla base, ossia la consapevolezza da parte delle imprese che responsabilità economica e sociale non possono essere più viste come qualcosa di disgiunto e lontano

dalla propria realtà. La RSI deve fondarsi sulla decisione volontaria di voler autenticamente superare gli obblighi che le leggi stabiliscono e impongono, e non a limitarsi all'applicazione di una serie di regole prestabilite e "accortezze" burocratiche. Il rischio che si potrebbe generare sarebbe quello di considerare la responsabilità sociale unicamente come mezzo per migliorare la propria immagine e reputazione, per generare maggiori profitti o per sentirsi legittimati a compiere azioni talvolta persino disoneste.

Sorge a questo punto spontanea una domanda: come fare a riconoscere un'impresa che ha deciso di allargare la propria vision, inserendo all'interno del proprio core business obiettivi di utilità sociale e attenzione all'ambiente, da una che pone in essere pratiche socialmente responsabili solamente per trarne un vantaggio esclusivamente economico?

Una prima risposta può essere fornita osservando le diverse modalità con cui queste scelte vengono adottate. In particolare, le imprese che decidono di utilizzare pratiche di responsabilità sociale con la sola finalità di un ritorno economico agiranno ex post, cioè seguendo il ragionamento per cui se al termine dell'esercizio l'impresa avrà registrato un risultato economico soddisfacente, si deciderà di destinare parte del surplus conseguito ad iniziative con finalità solidaristiche o di utilità sociale. Le azioni risulteranno quindi interventi ed iniziative sicuramente apprezzabili, che però non possono identificarsi come RSI ma solamente come forme di filantropia d'impresa. Da qui emerge un chiaro elemento di distinzione, e cioè la non continuità nel tempo di pratiche socialmente responsabili, che vengono adottate solo quando il risultato

economico conseguito lo permette. Per questo motivo uno degli aspetti cruciali riguarda il fatto che è possibile parlare di RSI solo se questa viene integrata all'obiettivo dell'impresa e non vista semplicemente ed esclusivamente come una serie di interventi periferici che, per quanto interessanti e meritevoli, vengono compiuti solo al raggiungimento di determinati obiettivi economici. Un secondo aspetto si riferisce alle organizzazioni che intraprendono azioni di responsabilità sociale al fine di compensare comportamenti socialmente irresponsabili. Imprese che nel perseguimento del proprio obiettivo si trovano ad adottare pratiche dannose per l'ambiente o lesive dei diritti fondamentali, corrono oggi l'alto rischio di essere oggetto di denunce da parte delle istituzioni, da enti non profit e dall'opinione pubblica, subendo così pesanti perdite economiche sia a seguito di possibili sanzioni, sia dal punto di vista dell'immagine e della reputazione. In questo secondo caso la RSI rappresenta per l'imprenditore esclusivamente un costo da sostenere. Un esempio di questa pratica è il crescente sviluppo del fenomeno denominato greenwashing, termine coniato in America a partire dai primi anni Novanta per indicare strategie comunicative mirate a far emergere un'immagine positiva dell'impresa sotto il profilo dell'impatto ambientale, senza tuttavia mettere in atto un'effettiva strategia di sostenibilità. Anche in questo caso, si può riscontrare una discontinuità nell'adozione di pratiche socialmente responsabili, le quali verranno subito abbandonate una volta che le pressioni dei cittadini e delle organizzazioni della società civile verranno meno.

A conclusione di quanto fino ad ora esposto, sono due i principi sottostanti all'azione di imprese che hanno alla base solamente la massimizzazione del profitto: il principio

di restituzione e quello di compensazione. In base a questi principi l'imprenditore sentirà il dovere morale di compiere azioni socialmente rilevanti solo per restituire parte dei propri profitti alla società che ha contribuito a realizzarli e per rimediare ai danni arrecati a seguito delle proprie azioni. Saranno questi i due elementi da applicare per un'analisi che consente di distinguere coloro che hanno deciso di integrare all'interno della propria strategia aziendale obiettivi sociali, da chi invece utilizza pratiche di RSI solo per aumentare i propri profitti. Oltre al fatto che per questi ultimi è necessario aggiungere che i comportamenti tenuti saranno caratterizzati dalla scarsa continuità nel tempo.

## **CAPITOLO 3: LA DIGITAL ECONOMY E I PRINCIPALI STRUMENTI PER LA SUA ATTUAZIONE**

### **3.1 IL SISTEMA IMPRESA SMART**

La radicale e pervasiva evoluzione tecnologica in forte accelerazione da ormai due decenni non ha determinato solo profonde innovazioni nei processi di gestione e nelle modalità di produzione; ha anche rappresentato il fondamentale fattore di trasformazione del sistema impresa e della sua complessità. La tecnologia, in primo luogo quella digitale, sta rapidamente divenendo la componente basilare del sistema impresa; di conseguenza, distingue le aziende potenzialmente in grado di evolvere con successo da quelle tradizionali, destinate ad un declino più o meno rapido. In questa prospettiva, il sistema impresa contemporaneo e del futuro deve essere *smart*, nel senso di essere basato sulle “intelligenze” rese possibili dalle tecnologie innovative e gestite da e attraverso sistemi artificiali sofisticati.

Diventare un’azienda smart è un passo essenziale per ottimizzare la produttività e l’efficienza: per riuscirci occorre introdurre all’interno dell’ecosistema operativo le giuste tecnologie e una nuova mentalità. Questa rivoluzione, infatti, coinvolge non solo le modalità operative, ma anche la filosofia aziendale, gli stili di management fino a spazi fisici e strumenti di lavoro. Ed è proprio dagli strumenti che occorre partire per dare vita a un’azienda smart: è necessario pensare a quali investimenti effettuare in relazione alle tecnologie hardware e software più adeguate. La dotazione tecnologica, infatti, riveste un ruolo sempre più centrale per quanto riguarda la produttività nell’azienda smart: occorre abilitare al meglio il modello dell’*hybrid working*,

soddisfacendo le esigenze di dipendenti ormai abituati a lavorare indifferentemente in ufficio, da casa o in mobilità.

A ben vedere, le nuove potentissime tecnologie disponibili stanno enfatizzando la rilevanza di alcuni tratti fondamentali del sistema impresa: la sua natura “aperta”, che evolve attraverso interazioni efficaci con altri sistemi; la centralità della creazione di valore per i clienti target e per gli altri stakeholder e la conseguente necessità di comprenderne le esigenze fondamentali; l’approccio dinamico alla gestione, centrato sulla capacità di far evolvere l’offerta dell’impresa, e quindi le sue competenze e organizzazione, in relazione al cambiamento dell’ambiente competitivo. In particolare, le tecnologie digitali aumentano fortemente la portata e l’intensità del coordinamento tra attori diversi per integrare attività sinergiche nella generazione di un’offerta complessiva, in grado di cogliere al meglio le specificità altrettanto complesse del mercato. Esse danno concretezza agli “ecosistemi”, rendendo efficaci ed efficienti le relazioni tra gli attori che ne fanno parte. Le tecnologie di *big data management*, inoltre, consentono una comprensione senza precedenti di caratteristiche e tendenze dei clienti target che sta arrivando fino al livello di poter anticipare comportamenti e decisioni del singolo individuo.

Le “smart company” non sono definite come tali dal semplice fatto di avere capacità di intelligenza artificiale, ma da come le utilizzano. Non è una tecnologia nuova, ma poche hanno saputo adottarla ed utilizzarla nella maniera giusta, diventando effettivamente delle aziende “smart”. Il valore aggiunto si ottiene dalla gestione del "processo", un metodo per concentrare le organizzazioni su cose che possono

controllare. Anche le aziende che diventano "smart" seguono con successo dei processi, i quali possono essere articolati in tre fasi:

**-Customer Experience:** innanzitutto, le aziende che effettuano la transizione a “smart” utilizzano l'intelligenza artificiale per ottimizzare la customer experience dei clienti. Non è così semplice come può sembrare, ma non è nemmeno così complesso da essere considerato fuori portata. I clienti vogliono sentirsi apprezzati, siano essi consumatori o altre aziende. Un'azienda che cerca di andare incontro alle esigenze dei propri clienti fa la differenza. Se l'intelligenza artificiale consente di creare esperienze uniche per i clienti, un'impresa “intelligente” deve pensare prima al cliente e non all'impatto immediato sui suoi profitti. Alcune implementazioni AI rivolte ai clienti possono risultare invadenti e addirittura fastidiose. Sebbene l'obiettivo dell'implementazione sia quello di soddisfare le esigenze del cliente, in questo caso può sminuire l'esperienza stessa se non viene implementata correttamente. Sebbene l'attenzione ai profitti sia decisamente importante per ottimizzare la propria attività, non guida la crescita e l'innovazione.

Concentrarsi sull'ottimizzazione della customer experience con un adeguato sfruttamento dell'intelligenza artificiale porta alla fidelizzazione del cliente al marchio.

**-coinvolgimento dei Dipendenti:** in secondo luogo, tali aziende creano un coinvolgimento positivo dei dipendenti attraverso l'uso dell'AI. Si dice spesso che i dipendenti che sono "la più grande risorsa dell'azienda", ma quanto spesso si sentono davvero così? Nell'ultimo decennio, abbiamo assistito ad una crescita piuttosto

significativa delle capacità dei sistemi intelligenti. Le aziende “smart” sfruttano l'intelligenza artificiale per consentire ai dipendenti di concentrarsi su attività più complesse attraverso elementi come la Robotic Process Automation.

**-Utilizzo Ottimale dell'Intelligenza Artificiale:** infine, le aziende si impegnano ad un uso saggio ed efficace dell'AI perché è ormai considerata parte integrante dell'organizzazione. Un aspetto fondamentale da prendere in considerazione riguarda l'etica di utilizzo dell'intelligenza artificiale. Ci sono stati episodi in cui le aziende non hanno minimamente pensato all'aspetto etico dell'utilizzo di tale tecnologia e i risultati sono stati catastrofici.

Uno dei casi più discussi risale ad un paio di anni fa, quando è stato rilasciato su Twitter un sistema di intelligenza artificiale per interagire con gli utenti che è diventato orribilmente razzista. Le implicazioni legate a tali episodi meritano un'attenta considerazione dell'impatto che potrebbero avere sulla reputazione dell'azienda.

### **3.2 IL RUOLO DELLA DIGITAL ECONOMY**

Coniata nel 1995 da Don Tapscott nel libro “The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence”, l'espressione digital economy indica un vasto ambito di attività che si inseriscono nella cosiddetta “quarta rivoluzione industriale”. Questo settore coinvolge, in senso lato, la digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi favorita da fenomeni come lo smart working e i servizi al cliente e alle imprese basati sulle tecnologie digitali. La digital economy sta rivoluzionando i modelli di consumo, gli approcci organizzativi e di mercato delle aziende e i servizi al



cittadino grazie ai servizi di e-government. L'indotto coinvolge non solo le attività ad alto contenuto tecnologico, bensì quasi tutti gli ambiti della quotidianità dato che la digital economy è sempre più intrecciata all'economia tradizionale.

La digitalizzazione, scrive Stefano Epifani, rappresenta un sottosistema dello sviluppo sostenibile insieme alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Ed è proprio l'interazione tra questi sottosistemi a fare della tecnologia digitale un alleato essenziale per lo sviluppo della sostenibilità nelle imprese, nelle istituzioni e nel governo dei territori (Epifani, 2020a). Il dibattito sul rapporto tra ambiente e tecnologie appare rilevante da anni. Tuttavia, negli ultimi tempi e soprattutto dopo l'avvento della pandemia, si sono aperti scenari inediti di sviluppo sostenibile che vanno ben oltre un semplice legame positivo o negativo tra queste due variabili. È l'avanzata del paradigma della cosiddetta 'sostenibilità digitale' a livello nazionale, europeo ed internazionale, la quale ne è forse la prova più evidente.

Oltre all'economia, alla società e all'ambiente c'è infatti proprio la tecnologia, che interagisce con tutti e tre i sistemi ridefinendoli. In tal senso, i processi di digitalizzazione rappresentano la killer application per l'efficientamento di tutti i settori, dalla generazione elettrica all'agricoltura, dalla produzione industriale agli edifici.

La rivoluzione digitale è un fattore prioritario di sviluppo sostenibile perché legato ad una molteplicità di fattori di progresso e di sviluppo quali l'intelligenza artificiale, la connettività, l'informazione, l'internet of things, l'uso dei Big Data, il ricorso alla realtà

virtuale, il machine learning, la blockchain, la robotica, l'informatica quantistica. Proprio in merito agli effetti pervasivi che può esercitare sui diversi domini dell'economia e della società, secondo l'International Institute for Applied System Analysis, la rivoluzione digitale rappresenta per la IV rivoluzione industriale quello che la macchina a vapore ha rappresentato per la I rivoluzione industriale. L'impatto esercitato dalle nuove tecnologie sulla gestione e lo sviluppo sostenibile degli aggregati urbani e dei contesti di vita costituisce un modello esemplificativo: le conoscenze relative all'acquisizione e all'elaborazione dei big data così come all'utilizzo dell'intelligenza artificiale; la costruzione di modelli virtuali e di simulazione, il ricorso a tecnologie decentralizzate e a processi di geo-localizzazione possono consentire una conoscenza approfondita delle dinamiche dei territori e di fare previsioni e interventi su fenomeni eccezionali di ordine naturale e sociale; possono egualmente facilitare la realizzazione di contesti di vita sostenibili e circolari grazie alla realizzazione di processi di produzione e di gestione poco inquinanti fondati su modelli di economia circolare e su un minore e più efficiente consumo di risorse, vale a dire su una gestione intelligente di acqua, illuminazione pubblica, rifiuti e trasporti.

La sostenibilità non è solo una questione ambientale, ma anche e soprattutto economica, sociale e istituzionale. Occorre essere consapevoli del fatto che i governi rischieranno di cadere non per i problemi del riscaldamento climatico, che sono di estrema gravità, ma a causa dell'insostenibilità sociale. La gente oggi sente ed ha paura di non avere più un futuro. E questo genera un cambiamento radicale nel modo in cui l'economia e la politica possono funzionare. A partire da questa prospettiva, "lo

sviluppo sostenibile è quello che consente alla generazione attuale di soddisfare i propri bisogni senza precludere il fatto che le generazioni successive possano fare altrettanto”. In tal senso, la sostenibilità ha a che fare con la giustizia tra generazioni e con la consapevolezza, da parte dei giovani, che avranno meno possibilità di coloro che li hanno preceduti.

Il problema della sostenibilità sociale ed economica è legato anche alle interazioni ed alle variazioni dei rapporti tra occupazione e lavoro in diversi contesti territoriali e sociali. A partire da questa prospettiva, la sostenibilità può essere legata all’obsolescenza di alcune attività economiche o alla loro delocalizzazione da alcuni paesi del mondo verso altri per effetto del decadimento di alcuni bisogni, dell’insorgenza di nuove necessità, di processi di evoluzione e trasformazione dovuti all’introduzione delle nuove tecnologie. Nella prospettiva dello sviluppo sostenibile e dell’economia circolare, afferma Lanfranco Senn, è difficile concepire la propria attività lavorativa come prettamente individuale: nel mondo globale e interconnesso c’è sempre più bisogno di complementarità ed è sempre più difficile sentirsi autosufficienti. Alcune attività possono diventare dannose, obsolete o inutili all’interno di specifici contesti territoriali o sociali e spostarsi quindi in altri contesti. Chi era impegnato in quelle produzioni e in quei servizi deve potersi rimettere in gioco, muoversi sul territorio, deve trovare o crearsi un altro lavoro per far fronte ai propri bisogni e proprio all’interno di questa rinnovata prospettiva si riafferma l’importanza della formazione permanente. Questo significa che alcuni lavori potrebbero scomparire da alcune aree del mondo per ricomparire in altre e che queste trasformazioni

potrebbero trasformare radicalmente le dinamiche dell'occupazione e dell'occupabilità. Queste grandi sfide interesseranno le pubbliche amministrazioni, le imprese e i sindacati che dovranno ingegnarsi a prevedere forme di transizione da un'attività lavorativa all'altra, in termini di contenuti e modalità, nonché nuovi 'ammortizzatori sociali' che consentano le transizioni.

La pandemia ha mostrato la natura interconnessa dei sistemi sociali e di vita dell'intero pianeta e ha evidenziato l'estrema vulnerabilità ai rischi globali. Gli stati avvertono la necessità di un cambiamento sistemico, iniziano a capire cosa fare, ma sono consapevoli del fatto che la finestra per farlo continua a restringersi. La pandemia ha dato l'opportunità per iniziare a 'costruire meglio', per garantire che il mondo post-pandemia sia fondamentalmente più forte di quello pre-pandemia. Il Covid-19 ha fatto emergere ed ha amplificato disuguaglianze sistemiche preesistenti. Ora dobbiamo sforzarci per poter allineare i nostri mercati ai sistemi naturali, sociali ed economici da cui dipendono. Si tratta di costruire una resilienza a lungo termine, promuovere una crescita equa e sostenibile, creare le condizioni abilitanti e aumentare la voce imprenditoriale collettiva per un sistema finanziario sostenibile e per poter ridefinire alcuni aspetti essenziali del capitalismo.

L'avvento dell'economia digitale ha scardinato i tradizionali paradigmi del competitive market, nonché gli attuali modelli di consumo, favorendo il processo di digitalizzazione nei confronti di imprese e individui. In altre parole, la digitalizzazione ha sovvertito ogni aspetto della quotidianità, annullando le distanze fisiche, prima, e

liberalizzando gli scambi, poi, dematerializzando conseguentemente il concetto di “accesso fisico al cliente”.

È opportuno considerare come le modalità di sfruttamento del commercio online possono avvenire sia in maniera diretta, per il tramite del proprio sito Internet, sia in maniera indiretta, per il tramite di canali digitali altrui (piattaforme di e-commerce ed e-marketplace), vere e proprie “vetrine virtuali” del web. In quest’ultima ipotesi, gli operatori economici che si avvalgono di simili applicativi informatici, divengono a loro volta consumatori finali di servizi prestati direttamente dalle società titolari della piattaforma, sia soggetti venditori di beni o prestatori di servizi destinati ad essere assoggettati ad imposizione fiscale.

La complessità di tali meccanismi di funzionamento ha creato la necessità per gli Stati di coordinare le norme degli ordinamenti tributari interni e di addivenire alla creazione di un sistema fiscale internazionale e multilaterale che potesse scongiurare il fenomeno dell’erosione della base imponibile. L’attuale panorama legislativo in tema di imposte dirette ed indirette nel comparto dell’e-commerce indiretto è oggetto di costanti aggiornamenti. In particolare, le principali criticità risultano legate, da un lato, alla localizzazione territoriale delle imprese che operano attraverso il web e, da un altro lato, alla determinazione dei concetti di consumi e redditi secondo le attuali e generali categorie giuridiche dell’ordinamento internazionale, unionale e nazionale. Tanto premesso, risulta evidente come affidarsi a professioni che consentono agli operatori economici non solo di districarsi nell’alveo di una normativa fiscale in continua evoluzione, ma di predisporre, quale immediata conseguenza, ponderati investimenti

nel campo del digitale, sia necessario al fine di conseguire una considerevole crescita economica e di fatturato, nonché un apprezzabile grado di competitività nell'ambito di una nuova economia dal taglio non tradizionale.

Uno studio di McKinsey condotto tra 1.500 dirigenti ha reso noto che i direttori che guidano la corsa al digitale hanno il potere di trasformare le loro aziende con una velocità cinque volte superiore e un'intensità doppia rispetto ai colleghi. Negli ultimi anni, l'accelerazione digitale è avvenuta rapidamente, rivelando i vantaggi della digitalizzazione delle imprese, ma costituendosi anche come una fonte di ansia per molti leader.

Per fare solo alcuni esempi, questo ha portato a:

- un'espansione della concorrenza in tutti i settori industriali
- una maggiore pressione sui profitti
- un numero maggiore di nuovi operatori sul mercato
- un cambiamento nelle fonti di guadagno

Per molte aziende, stare al passo con il ritmo frenetico della digitalizzazione aziendale è diventata una questione di sopravvivenza. I vantaggi della digitalizzazione delle imprese non possono più essere ignorati. Secondo Gartner, il 56% dei dirigenti ha scoperto che l'investimento nella digitalizzazione ha portato a una crescita dei ricavi della loro azienda.

Digitalizzando i loro processi, le aziende risparmiano tempo, denaro e spazio. I vantaggi della digitalizzazione delle imprese sono quindi significativi e numerosi.

Tra i principali vantaggi della digitalizzazione delle imprese vi sono:

**-Aumento della produttività:** secondo uno studio di McKinsey, i dipendenti passano in media 1,8 ore al giorno nella ricerca di informazioni, ovvero una media di 9,3 ore alla settimana. Questo rappresenta circa il 30% del tempo dedicato al lavoro, e sono ore in cui non sono produttivi. Con la comparsa delle nuove tecnologie, tuttavia, questo tempo può essere ridotto in modo significativo. Ad esempio, l'automazione consente di condividere rapidamente le informazioni, di scansionare grandi volumi di documenti e di integrare i dati senza doverli inserire manualmente. Inoltre, le moderne piattaforme basate sul Cloud sono strumenti preziosi per ottimizzare i processi all'interno delle organizzazioni. Esse aiutano a risolvere rapidamente i problemi e a migliorare la comunicazione. Ciò ha un impatto diretto sull'efficienza e sulla produttività dei team

**-Riduzione dei costi operativi:** mentre la riduzione dei costi operativi è sempre stata una priorità per i leader, la digitalizzazione ha reso questa sfida molto più facile. Il Cloud Computing, ad esempio, aiuta a ridurre i costi operativi. Passando al Cloud, le organizzazioni possono smettere di investire in apparecchiature hardware che occupano spazio e richiedono una manutenzione continua. Pertanto, le aziende riducono i loro costi operativi creando soluzioni off-site che mettono la manutenzione nelle mani del fornitore. Tuttavia, nel caso in cui non sia possibile una migrazione

completa verso un ambiente Cloud, una soluzione Cloud ibrida può essere presa in considerazione.

Uno studio di McKinsey indica che la digitalizzazione dei processi ricchi di informazioni può ridurre i costi fino al 90%. Ad esempio, una società di telecomunicazioni che offre un servizio prepagato autonomo in cui i clienti attivano i loro telefoni da soli non avrà bisogno di un back office. Questo porta ad una notevole riduzione dei costi operativi.

**-Maggiore raccolta e analisi dei dati:** con l'emergere dei Big Data, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di grandi dati (su consumatori, concorrenti e altro ancora) consente un processo decisionale strategico, efficiente ed economico. Vantaggio indiscusso per la crescita del business, la raccolta e l'analisi dei dati è un beneficio integrale della trasformazione digitale.

I Big Data e l'analisi predittiva migliorano l'esperienza del consumatore. Prevedendo e anticipando le esigenze dei propri clienti in modo accurato, le aziende sono in grado di assicurare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. Ad esempio, Amazon è uno dei migliori esempi di sfruttamento della potenza dei Big Data: offre ai suoi clienti una delle esperienze d'acquisto più personalizzate nel mondo dell'e-commerce. Questo è possibile grazie a suggerimenti basati su acquisti precedenti e sui prodotti "più popolari" del sito.



Si prevede che l'analisi dei dati sarà sempre condotta con uno sguardo al futuro, e che 150 trilioni di giga byte di dati saranno analizzati entro il 2025. Ciò dimostra che i vantaggi della trasformazione digitale sono numerosi, e quindi includono:

-Design e digitalizzazione del percorso del cliente

-Maggiore velocità e agilità grazie alla compilazione e all'utilizzo delle percezioni dei clienti

-Elevato tasso di utilizzo da parte dei consumatori

-Personalizzazione dell'esperienza del cliente, con conseguente aumento dei tassi di conversione e fidelizzazione del marchio

**-Comunicazione semplificata:** la trasformazione digitale ha profondamente cambiato il nostro modo di comunicare e questo fenomeno ha costretto le aziende ad adattarsi o a fallire indiscriminatamente. Il problema del perché optare per la digitalizzazione aziendale, non appare chiaro a tutti, ma dovrebbe. Il miglioramento della comunicazione è uno dei tanti vantaggi della digitalizzazione delle imprese: lo scambio di informazioni all'interno dei team e tra i manager è più chiaro, veloce ed efficace. Oggi, tutti i dipartimenti di comunicazione interna utilizzano la tecnologia digitale, destinando una gran parte del loro budget a questo scopo. Questi investimenti vanno oltre la posta elettronica e comprendono soluzioni che consentono ai team di comunicare sia dagli uffici che da remoto. L'aspetto di piattaforme connesse e compatibili con la telefonia mobile consente di comunicare costantemente con i colleghi, di inviare documenti e persino di organizzare e gestire le riunioni.

Gli strumenti di comunicazione aiutano ad abbattere i "compartimenti organizzativi". Essi forniscono ai manager, e ai dipendenti, soluzioni per comunicare in modo più semplice. Così garantiscono una continua condivisione delle informazioni e una migliore integrazione dei team nei progetti.

**-Innovazione avanzata:** la trasformazione digitale migliora l'innovazione, consentendo alle aziende di essere più competitive a costi inferiori. Questo è uno dei vantaggi della trasformazione digitale più ricercati dai leader aziendali. Inoltre, l'agilità si combina perfettamente con la trasformazione digitale, in quanto entrambe contribuiscono all'innovazione. L'implementazione di nuovi strumenti stimola l'innovazione e incoraggia la condivisione di idee all'interno dell'azienda. Nell'era digitale, la capacità di un'azienda di rinnovarsi è cruciale, poiché la concorrenza si fa di giorno in giorno sempre più agguerrita. In un simile contesto, tutte le aziende si rivolgono, ovviamente, all'innovazione: nuovi processi, nuovi prodotti e nuovi servizi. Da qui, la formazione di una cultura del "tutto ciò che è nuovo", stimolante e arricchente per tutta l'organizzazione.

Il Financial Times, ad esempio, ha classificato SEAT, l'impresa automobilistica spagnola, come "leader in Europa nella trasformazione digitale". Questo grazie al servizio di micromobilità urbana di SEAT, sviluppato in collaborazione con Segway, nel suo nuovo laboratorio di innovazione. A volte, quando la digitalizzazione funziona in armonia con l'innovazione, un intero settore sperimenta un cambiamento.

**-Sviluppo di nuove competenze:** l'arrivo di nuove tecnologie incoraggia i team a sviluppare nuove competenze. Le capacità in Intelligenza Artificiale (AI), Realtà Aumentata (AR), il Cloud, l'analisi dei dati e molte altre sono sempre più apprezzate sia dalle organizzazioni che dai dipendenti.

Investire in questa direzione è diventata una priorità. Secondo un rapporto di Altimer, il 31% delle aziende non ha talento digitale tra i propri team e i manager. Assumere esperti digitali, oltre che formare i team esistenti, consente alle aziende di sviluppare nuove competenze. Promuove l'agilità e la comunicazione tra i vari dipartimenti, aumenta la qualità del lavoro di squadra e mantiene i talenti. La formazione delle squadre è di particolare importanza per qualsiasi trasformazione digitale di successo. Ciò stimola lo sviluppo di una cultura digitale all'interno dell'azienda. Il World Economic Forum stima che entro il 2022 dovrebbero emergere 133 milioni di nuovi posti di lavoro. Si tratta di un numero sorprendente, ma che evidenzia la necessità di abbracciare i modi digitali di apprendere e lavorare.

I vantaggi della digitalizzazione delle imprese ci hanno dimostrato che la trasformazione digitale non è più una questione di sentito dire. Essa, al contrario, è essenziale per la sopravvivenza di qualsiasi azienda. In un'era digitale in costante cambiamento, il passaggio al digitale è più urgente che mai, indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa. Se da un lato ci sono molti vantaggi, prima di intraprendere la loro avventura digitale è importante che i leader si pongano correttamente i loro obiettivi. Perché di fronte alle infinite possibilità, è facile perdersi.

### **3.3 L'IMPORTANZA DELL'UTILIZZO DEI BIG DATA**

Big data è un termine che descrive un grande volume di dati, strutturati e non strutturati, che inonda l'azienda ogni giorno. Ma non è la quantità di dati ad essere importante: ciò che conta veramente è quello che l'azienda fa con i dati. I big data, per contare qualcosa, devono essere analizzati alla ricerca di informazioni di valore che portino a decisioni aziendali migliori e a mosse strategiche di business.

Ma in cosa consistono i dati/informazioni? Da una ricerca su Google a un nostro acquisto al supermercato, da una foto a un messaggio vocale a un tweet: tutti questi sono dati. Infatti, i dati non sono solo numeri, ma anche parole e frasi. Tutte queste informazioni sono raccolte, elaborate e archiviate in sistemi di Big Data. E queste informazioni possono aiutare le aziende a comprendere meglio situazioni complesse che altrimenti non sarebbero visibili. Ad esempio, le aziende possono sviluppare strategie più efficaci e in grado di adattarsi a un mercato sempre più mutevole. Il process mining, un tipo di analisi dei dati basata sull'analisi della sequenza temporale degli eventi, può aiutare le organizzazioni a identificare i modelli di comportamento e a ottimizzare le loro operazioni. Può anche essere utilizzato per prevedere i trend futuri basati sui dati storici e migliorare la produttività. In definitiva, l'utilizzo di strumenti di big data fornisce un modo più intelligente per analizzare i dati. Le aziende possono trarre vantaggio da questa tecnologia, migliorando la loro produttività e presa decisionale.

Il termine "big data" si riferisce a dati informatici così grandi, veloci o complessi, difficili o impossibili da elaborare con i metodi tradizionali. L'accesso e la

memorizzazione di grandi quantità di informazioni su cui effettuare analisi sono attività disponibili da molto tempo. Ma il concetto di big data ha acquisito uno slancio solo all'inizio degli anni 2000, quando l'analista di mercato Doug Laney ha articolato l'attuale definizione di big data come "le tre V":

**-Volume:** le organizzazioni raccolgono dati da diverse fonti, tra cui transazioni commerciali, dispositivi intelligenti (IoT), apparecchiature industriali, video, social media e altro ancora. In passato i costi relativi all'archiviazione sarebbero stati un problema ma oggi è decisamente più accessibile, grazie a piattaforme come i data lakes e Hadoop.

**-Velocità:** con la crescita dell'Internet delle Cose, i flussi di dati verso le imprese devono essere gestiti in modo tempestivo e a una velocità senza precedenti. Tag RFID, sensori e contatori intelligenti hanno portato la necessità di gestire questi fiumi di dati in tempo quasi reale.

**-Varietà:** I dati sono disponibili in tutti i tipi di formati, dai dati strutturati e numerici nei database tradizionali, ai documenti di testo non strutturati, e-mail, video, audio, dati di stock e transazioni finanziarie.

L'importanza dei big data non ruota intorno alla loro quantità ma al loro utilizzo. Ad esempio, è possibile accedere ai dati provenienti da qualsiasi fonte, analizzarli e trovare risposte che consentano 1) di ridurre i costi, 2) di accorciare le tempistiche, 3) di sviluppare nuovi prodotti e ottimizzare le offerte e 4) di prendere decisioni più smart.

Con la combinazione di big data e analytics, infatti, si possono ottenere risultati di business come:

- determinare le cause di guasti, problemi e difetti in tempo quasi reale
- generare coupon presso i punti vendita in base alle abitudini d'acquisto dei clienti
- ricalcolare interi rischi di portafoglio in pochi minuti
- rilevare un comportamento fraudolento prima che colpisca l'azienda.

La sfida più grande per la maggior parte delle aziende, oggi, è nella capacità di acquisire un vantaggio competitivo lavorando sui big data. Infatti, la maggior parte delle nostre attività quotidiane, crea dei dati, che possono essere raccolti, analizzati e monetizzati. Tutte le aziende e tutte le Pubbliche amministrazioni stanno diventando grandi fabbriche di dati. Noi stessi contribuiamo costantemente, consapevolmente e spesso anche inconsapevolmente, alla produzione di dati.

L'analisi dei big data richiede competenze specifiche, e tecnologie avanzate in grado di supportare l'elaborazione di file di dimensioni così grandi, per poterne estrarre informazioni utili, nascoste. I dati che vengono prodotti da ognuno di noi e in ogni piattaforma digitale sono molteplici, come ad esempio i dati degli utenti di un sito web, dei loro post su Facebook, o dell'utilizzo di un'app, dagli oggetti collegati alla rete, e così via. Super computer e algoritmi ci permettono di analizzare la sempre crescente mole di dati generati ogni giorno. Le CPU dei computer potrebbero a breve arrivare alla potenza di calcolo del cervello umano.

L'intelligenza artificiale potrebbe in poco tempo far sostituire ai robot molti dei lavori che facciamo oggi grazie alla enorme quantità di dati che oggi vengono generati, che possono essere facilmente analizzati dalle macchine, rivelando percorsi e connessioni tra le molte attività umane, oltre a creare dei profili dettagliati su di noi.

Entra in gioco però, anche la tutela della privacy legata alla sicurezza dei dati, procedura che come stiamo imparando nel corso di questi anni, non è per niente banale.

Il fenomeno dei big data, o meglio il fenomeno di immagazzinare, gestire e analizzare grandi quantità di dati non è in realtà un fenomeno recente, anzi è un fenomeno che fa parte della lunga storia dell'evoluzione del genere umano. Così come è avvenuto per innovazioni quali internet, data center o cellulari, anche i big data sono uno step verso un modo diverso di gestire il business e la società.

Secondo il report *How Much Information* pare che ognuno di noi generi in media 12 gigabyte di dati ogni giorno, e il numero è in costante crescita. Pensiamo ad esempio a tutti i post che vengono creati ogni giorno su Facebook. Un numero incredibile di dati generati dagli utenti, che verranno salvati da qualche parte e, forse, un giorno analizzati.

L'obiettivo dell'analisi dei Big data è quello di sfruttare grandi quantità di dati per aiutare le aziende a identificare nuove opportunità di business. Ma anche le pubbliche amministrazioni possono beneficiare di queste tecnologie, dall'analisi della domanda dei bisogni dei cittadini al monitoraggio delle attività urbane.

Inoltre, l'analisi dei Big Data può aiutare le aziende a prendere decisioni più informate. Le organizzazioni possono riconoscere le tendenze che altrimenti rimarrebbero sconosciute, poiché l'utilizzo sistematico di grandi quantità di dati aumenta le probabilità che venga rilevato un modello. Queste scoperte possono essere utilizzate per colmare le lacune, migliorare i processi operativi e sviluppare nuovi prodotti e servizi. Grazie all'analisi dei dati o big data analytics si ottiene una visione più accurata della realtà, fornendo informazioni preziose a supporto delle scelte di business. L'utilizzo intelligente di tali dati può contribuire ad aumentare la produttività e migliorare i processi decisionali, ma anche a diversificare le fonti di ricavi ed espandere le basi dell'azienda. In ultima analisi, l'utilizzo dei Big Data può contribuire a creare un ambiente competitivo più stabile, in cui le aziende possano competere in base alle loro capacità e non solo sui prezzi.

Per comprendere lo sviluppo dei Big data occorre anche saper individuare i modelli di utilizzo degli analytics nelle imprese e ancora una volta è necessaria una distinzione duale nelle tipologie di dati:

- dati strutturati

- dati destrutturati

Nel caso dei dati destrutturati si tratta poi tipicamente di:

- testo

- immagini



-video

-audio

-elementi di calcolo.

Se si considera la capacità di gestire e governare i dati con l'obiettivo di rendere accessibile e valorizzare l'intero patrimonio informativo e non soltanto con finalità di sicurezza e integrità, soltanto il 18% appare proattiva sul tema, con tecnologie e competenze presenti e ben distribuite. Il 55% delle grandi aziende mostra invece una diffusa immaturità nella gestione dei dati, mentre le rimanenti stanno adottando nuove tecnologie o identificando figure di responsabilità in questo ambito.

Dietro a questi “segni particolari” ci sta la funzione centrale dei Big data che è quella di fornire la miglior rappresentazione possibile della realtà attraverso i dati. Ma per rappresentare in modo verosimile prima e veritiero poi la realtà con i dati è necessario sviluppare metodiche e logiche di rappresentazione con processi di verifica e di controllo. Con questo approccio si va a collocare l'impresa all'interno di uno scenario di tipo data driven costituito da 4 grandi tipologie di Data analysis:

**-Descriptive analytics:** si parte dall'analisi descrittiva che è costituita da tutti i tool che permettono di rappresentare e descrivere anche in modo grafico la realtà di determinate situazioni o processi. Nel caso delle imprese parliamo ad esempio della rappresentazione di processi aziendali. La descriptive analytics permette la visualizzazione grafica dei livelli di performance.

**-Predictive analytics:** si passa poi all'analisi predittiva basata su soluzioni che permettono di effettuare l'analisi dei dati al fine di disegnare scenari di sviluppo nel futuro. Le predictive analytics si basano su modelli e tecniche matematiche come appunto i modelli predittivi, il forecasting e altri.

**-Prescriptive analytics:** con le Analisi prescrittive si entra nell'ambito di strumenti che associano l'analisi dei dati alla capacità di assumere e gestire processi decisionali. Le prescriptive analytics sono tool che mettono a disposizione delle indicazioni strategiche o delle soluzioni operative basate sia sull'analisi descrittiva sia sulle analisi predittive.

**-Automated analytics:** il quarto punto scenario è rappresentato dalle Automated analytics che permettono di entrare nell'ambito dell'automazione con soluzioni di analytics. A fronte dei risultati delle analisi descrittive e predittive le Automated analytics sono nella condizione di attivare delle azioni definite sulla base di regole. Regole che possono essere a loro volta il frutto di un processo di analisi, come ad esempio lo studio dei comportamenti di una determinata macchina a fronte di determinate condizioni oggetto di analisi.

Quasi tutti i settori produttivi utilizzano i big data per prevedere gli scenari futuri come ad esempio: cosa compreranno le persone? Quale sarà il loro stato di salute tra 5 anni? Tuttavia i dati monitorati per decenni o secoli hanno un potere predittivo maggiore rispetto ai dati di un solo anno.

Ecco alcuni esempi applicativi dei big data:

-scoprire le abitudini di acquisto dei consumatori

- marketing personalizzato
- monitorare le condizioni di salute attraverso dispositivi indossabili
- manutenzione predittiva
- piani sanitari personalizzati
- mappe stradali per veicoli
- protocolli di sicurezza informatica
- programmare le macchine.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Caroli, M. (2021). Economia e gestione delle imprese. Fotocompos S.r.l.
- Buccarella, Marco. "Il Global Compact for Migration: una svolta per il futuro della migrazione internazionale?." DPCE Online 37.4 (2019).
- Wilkinson, E., Schipper, L., Simonet, C., & Kubik, Z. (2017). Cambiamento climatico, migrazioni e Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.
- [corporate.enel.it/storie/articoli/2020/04/sostenibilita-ambientale](https://corporate.enel.it/storie/articoli/2020/04/sostenibilita-ambientale)
- Silvestri, Michela. "Sviluppo sostenibile: un problema di definizione." Gentes 2.2 (2015)
- Riva, Maria Grazia. "Sostenibilità e partecipazione: una sfida educativa." Pedagogia oggi 16.1 (2018).
- Castellani, Giovanni. Responsabilità sociale d'impresa e bilancio di sostenibilità. Maggioli Editore, 2011.
- Dossi V., Green.it, Green Economy, la crescita economica sostenibile, 2020.
- Salvioni, Daniela M. "Corporate governance e responsabilità d'impresa'." Symphonya. Emerging Issues in Management 1 (2003).
- Braga, Alessandro. Digital transformation. EGEA spa, 2017.
- Iandiorio, Elisa. Big data: cosa sono, come analizzarli e utilizzarli per fare marketing. Dario Flaccovio Editore, 2021.