




La sostenibilità nel quadro delle scelte di strategia di impresa

Alberto F. De Toni
Università degli Studi di Udine

II° FORUM SULLA CSR – TRIVENETO
La sostenibilità come driver per ripartire
Webinar ANDAF/MARSH
Cuoa - Altavilla Vicentina (Vi) - 30 Novembre 2020

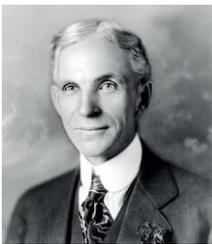
AGENDA

La lunga via verso la sostenibilità

2

La visione illuminata del capitalismo di Henry Ford

«La mia ambizione è di assumere ancora più uomini; per diffondere i benefici di questo sistema industriale al maggior numero possibile di persone, per aiutarle a costruire le loro vite e le loro case. Per fare questo, stiamo reinvestendo la maggior parte dei nostri profitti nell'azienda»



(1919)

Henry Ford (1863 - 1947)
Imprenditore statunitense.
Fu uno dei fondatori della Ford Motor Company

3

La decisione di Ford, il ricorso e la sentenza

Nel 1919 Ford decise di ridurre la distribuzione degli utili della Corporation, per diminuire il prezzo delle automobili e per assumere più dipendenti pagandoli meglio.

Gli azionisti di minoranza, i fratelli John Francis Dodge (1864 - 1920) e Horace Elgin Dodge (1868 - 1920) citarono Ford in giudizio.



La corte Suprema del Michigan dà torto a Ford: «Un'impresa è organizzata ed è finalizzata in primis al profitto degli azionisti. La discrezione dei manager si esercita nella scelta dei mezzi per ottenere quel fine e non si estende al cambiamento di quel fine stesso, alla riduzione dei profitti, o alla non distribuzione dei profitti tra gli azionisti al fine di devolverli per altri scopi.»

4

Friedman rigetta la responsabilità sociale d'impresa

New York Times Magazine 13-9-1970

«The social responsibility of business is to increase its profit»

L'impresa nasce per fare profitti. Con il pagamento delle tasse l'impresa contribuisce a fornire allo Stato i mezzi per provvedere al bene comune.

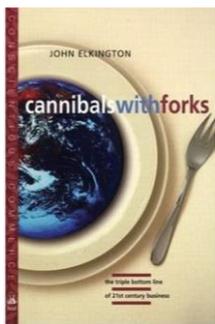
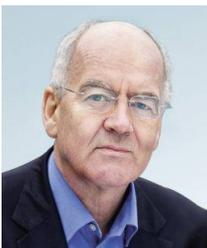
I manager sono agenti per conto terzi e dipendenti dei proprietari-azionisti, e che devono agire nell'interesse esclusivo di questi ultimi. Utilizzare il denaro degli azionisti per risolvere problemi sociali significa fare della beneficenza con i soldi degli altri.



Milton Friedman (1912-2006)
Nobel per l'economia nel 1976.

5

The Triple Bottom Line

John Elkington (1949)
sociologo ed economista inglese

Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, 1997, New Society Publishers.

6

Maryland Benefit Corporation Act

Nella logica della Triple Bottom Line, nel 2006 nasce negli Stati Uniti il movimento delle Benefit Corporation (B Corp).

#UnlockTheChange

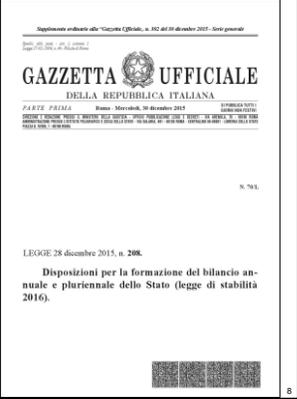
Nel 2010 nel Maryland - con il Benefit Corporation Act - e poi in altri 35 stati USA viene introdotta la normativa che istituisce e regola le Benefit Corporation, inserendo negli statuti societari anche finalità sociali e ambientali.



Le B-Corp In Italia dal 2016

La normativa si diffonde anche in Europa.

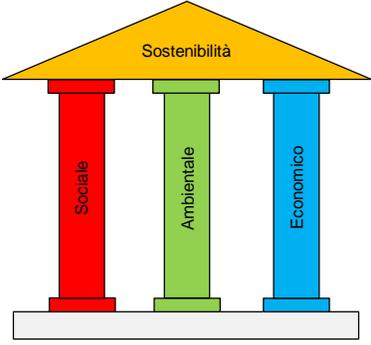
L'Italia è il primo paese ad introdurla con la legge di stabilità del 2016 (n. 208 del 28 dicembre 2015).



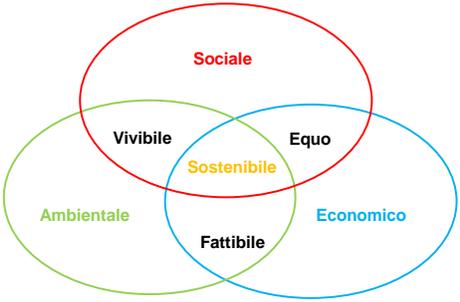
AGENDA

Articolazione della sostenibilità

I tre pilastri della sostenibilità



Intersezione delle aree della sostenibilità



Le tre forme del valore sostenibile



Forme di valore sociale: Parità, diversità, benessere, salute e sicurezza

Forme di valore ambientale: Risorse rinnovabili, basse emissioni, biodiversità

Forme di valore economico: Profitto, ritorno degli investimenti, stabilità del business

Fonte: Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.

AGENDA

Modelli di business sostenibili

13

Il concetto di modello di business sostenibile

Fonte: Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712-721.

14

L'integrazione della sostenibilità nella strategia

Fonte: Pedrini, M., & Zaccone, M. C. (2019). L'integrazione di aspetti sociali e ambientali nella gestione delle aziende. <https://it.pearson.com/area-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>

16

Strategie per la creazione di valore sostenibile

Fonte: Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.

19

Business Model Canvas – Livello economico

Partnership	Attività chiave	Proposta di valore	Relazioni con i clienti
Risorse chiave			Segmenti di clientela
			Canali di distribuzione
Costi		Ricavi	

Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.

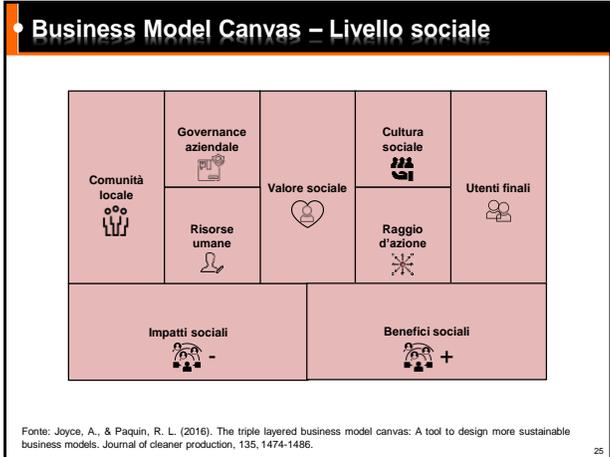
21

Business Model Canvas – Livello Ambientale

Fornitori e outsourcing	Produzione	Valore funzionale	Fine del ciclo di vita
	Materiali		Fase di utilizzo
			Distribuzione
Impatti ambientali -		Benefici ambientali +	

Fonte: Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

23



AGENDA

Profili del modello di sostenibilità

Profili del modello di sostenibilità (1/3)

	Livello 1 Ad hoc	Livello 2 Pianificato ma isolato	Livello 3 Gestito ma non integrato	Livello 4 Eccellente a livello azienda	Livello 5 Rete di sostenibilità
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilità come costo No supporto del management Aumento dell'efficienza del capitale come obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> Focus sui processi Meccanismi di supporto informali Obiettivi definiti ma non allineati 	<ul style="list-style-type: none"> Prevenzione dell'impatto negativo guidata dai processi Responsabilità assegnata ad unità o team Obiettivi integrati 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente come driver Obiettivo di riduzione di costi per ottenere vantaggio competitivo Visione condivisa 	<ul style="list-style-type: none"> Azienda guidata dalla sostenibilità Valori inseriti in ogni processo Miglioramento continuo delle performance di sostenibilità
Partnership	<ul style="list-style-type: none"> Prezzo come criterio di selezione Competizioni e tra partner 	<ul style="list-style-type: none"> Tempo di consegna come criterio di selezione Interazione tra partner 	<ul style="list-style-type: none"> Qualità come criterio di selezione Collaborazioni e tra partner 	<ul style="list-style-type: none"> Fiducia come criterio di selezione Senso di comunità tra partner 	<ul style="list-style-type: none"> Fiducia, valori e mission come criteri di selezione Educazione attraverso la rete

Fonte: Cagnin, C. H., Loveridge, D., & Butler, J. (2005, September). Business sustainability maturity model. In *Business Strategy and the Environment Conference* (Vol. 2005, pp. 4-6).

Profili del modello di sostenibilità (2/3)

	Livello 1 Ad hoc	Livello 2 Pianificato ma isolato	Livello 3 Gestito ma non integrato	Livello 4 Eccellente a livello azienda	Livello 5 Rete di sostenibilità
Team di lavoro	Competizione fra individui	Competizione fra team di lavoro	Cooperazione fra team interdipendenti	Dialogo e condivisione fra team	Dialogo inclusivo, partecipazione attiva e visione condivisa
Competenze	Nessun apprendimento individuale, di team o di azienda	Apprendimento individuale per svolgere il ruolo funzionale	Apprendimento di team per migliorare l'efficienza	Apprendimento e formazione con misurazione della qualità	Apprendimento massimo e creatività attraverso conoscenza comune e diffusa nella rete
Comunicazione	Processi e canali minimi	Processi e canali progettati	Basata su competenze e obiettivi aziendali	Canali interpersonali e tecnologici	Basata sui flussi di apprendimento e conoscenza

Fonte: Cagnin, C. H., Loveridge, D., & Butler, J. (2005, September). Business sustainability maturity model. In *Business Strategy and the Environment Conference* (Vol. 2005, pp. 4-6).

Profili del modello di sostenibilità (3/3)

	Livello 1 Ad hoc	Livello 2 Pianificato ma isolato	Livello 3 Gestito ma non integrato	Livello 4 Eccellente a livello azienda	Livello 5 Rete di sostenibilità
Tecnologia	Automazione della routine manuale del singolo	Sistemi IT per la condivisione di dati tra più funzioni	Sistemi IT applicati ai processi e sincronizzati con la strategia	Struttura flessibile per il flusso comunicativo e informativo attraverso l'azienda	Struttura per la cooperazione e le relazioni lungo la rete
Operations	Focus sulla creazione di processi non legati alla strategia	Processi strutturati per ridurre le risorse	Processi e attività dinamici per ridurre gli impatti con migliore uso delle risorse	Processi flessibili e integrati con uso di fonti di energia rinnovabile	Processi sistemici, attività e valori allineati attraverso la rete

Fonte: Cagnin, C. H., Loveridge, D., & Butler, J. (2005, September). Business sustainability maturity model. In *Business Strategy and the Environment Conference* (Vol. 2005, pp. 4-6).

ESG - Environmental, Social, Governance

E
come Environment
«Ambiente»

- Emissioni di CO₂ e cambiamento climatico
- Crescita della popolazione
- Biodiversità
- Sicurezza alimentare

S
come Social
«Sociale»

- Dritti umani
- Condizioni e standard di lavoro
- Lavoro minorile
- Uguaglianza

G
come Governance
«Governance»

- Qualità e diversità dei consigli di amministrazione
- Governance di buon livello
- Remunerazione del comitato esecutivo e del consiglio di amministrazione
- Dritti degli azionisti

• Profili in base al reporting di ESG (1/2)

Livelli	Livello 1 Minimo	Livello 2 Responsabile	Livello 3 Orientato al rischio	Livello 4 Integrato	Livello 5 Orientato al valore
Motivazione del reporting ESG	Per rispettare le regole	Per un senso etico	Per gestire il rischio	Per competere nel business	Per creare valore
Impegno	Nessun impegno	Dichiarato	Misurabile in alcune aree	Misurabile in tutte le aree	Integrato nella strategia
Misura	Nessuna misura	Descrizione qualitativa	Misura dei risultati	Misura degli impatti	Valutazione degli impatti
Divulgazione	Nessuna divulgazione	Divulgazione di alcuni risultati	Divulgazione complessiva	Reporting integrato	Reporting integrato degli impatti

Fonte: Gold, A. (2020). Corporate Reporting Maturity Model. <https://drgold.co/2020/06/20/corporate-reporting-maturity-model/>

• Profili di sostenibilità in base all'ESG reporting (2/2)

Livelli	Livello 1 Minimo	Livello 2 Responsabile	Livello 3 Orientato al rischio	Livello 4 Integrato	Livello 5 Orientato al valore
Sistema di reporting	Nessun sistema	Non allineato	Parzialmente allineato	Interamente allineato	Interamente allineato e confermato
Obiettivi di sviluppo sostenibile	Non riconosciuti	Non riconosciuti	Allineati alle aree	Allineati alle attività e ai risultati	Allineati ai ricavi
Garanzia da una terza parte	Nessuna garanzia	Nessuna garanzia	Garanzia di alcune misure	Garanzia di tutte le misure	Garanzia dell'intero sistema
Processo di materialità	Nessun processo	Condotto dal team di reporting	Condotto da tutta l'azienda	Integrato con la strategia	Integrato con la strategia e validato

Fonte: Gold, A. (2020). Corporate Reporting Maturity Model. <https://drgold.co/2020/06/20/corporate-reporting-maturity-model/>

• Benefit Impact Assessment

Il Benefit Impact Assessment è stato scelto dalle Nazioni Unite come strumento per aiutare le aziende a valutare e migliorare le loro prestazioni rispetto ai Sustainable Development Goals per il 2030.



41

• AGENDA

**Il progetto iBLUE:
la sostenibilità come
valore e non come costo**

42

• Preoprogetto iBlue - da Marzo 2017 a Gennaio 2020



43

• La sostenibilità ha un prezzo e un consumatore certo

Anche la qualità una volta era un costo.

Ernesto Illy: «La qualità ha un prezzo e un consumatore certo».

Parfrasandolo:
La sostenibilità ha un prezzo e un consumatore certo.



**Ernesto Illy
(1925 – 2008)**

44

• Sostenibilità come valore e non come costo

Alberto F. De Toni, Responsabile Scientifico del progetto iBLUE, espone il concetto di **sostenibilità come un elemento di valore e non di costo**, durante la presentazione della metodologia "3 - Pillar Business Model" il 30/11/2018.



<https://www.youtube.com/watch?v=4pEWtkolvxE&t=10s>

45

• AGENDA

Conclusioni

46

• L'onda lunga del cambiamento climatico



47

• Ford ha avuto ragione dopo oltre 90 anni

Nel 1919 Henry Ford aveva visto giusto.

Ma ci sono voluti 91 anni negli Stati Uniti e 97 anni in Europa per dargli ragione.

Il futuro è delle imprese **generative** di valore nelle sue tre dimensioni: economico, sociale ed ambientale.

Il passato è delle imprese **estrattive** di valore economico a danno di valore sociale ed ambientale.

Si scrive B Corp e si legge imprese del futuro.

48

• CONTATTI



Prof. **Alberto F. De Toni**

detoni@uniud.it

<https://labgest.uniud.it/detoni/>

49