

*Studi e Ricerche di Economia Aziendale*

Collana fondata da LUCIANO MARCHI

Diretta da STEFANO MARASCA

# Introduzione alla sostenibilità aziendale

*a cura di*

Maria Serena Chiucchi e Marco Giuliani



G. Giappichelli Editore – Torino

*Studi e Ricerche di Economia Aziendale*

*Collana fondata da* LUCIANO MARCHI

*Diretta da* STEFANO MARASCA

---

## *Direttore*

Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

## *Comitato Scientifico*

Marco Allegrini (Università di Pisa), Andrea Angelo Aurelio Amaduzzi (Università degli studi di Milano Bicocca), Valerio Antonelli (Università degli studi di Salerno), Stefano Azzali (Università degli studi di Parma), Gustavo Barresi (Università degli studi di Messina), Cristiano Busco (Università di Roma - LUISS Guido Carli), Donatella Busso (Università degli studi di Torino), Adele Caldarelli (Università degli studi di Napoli Federico II), Bino Catusus(NHH Norwegian School of Economics), Massimo Ciambotti (Università degli studi di Urbino Carlo Bo), Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna), Stefano Coronella (Università degli studi di Napoli Parthenope), Francesca Culasso (Università degli studi di Torino), Luciano D'Amico (Università degli studi di Teramo), Vittorio Dell'Atti (Università degli studi di Bari A. Moro), Paola Demartini (Università degli studi di Roma Tre), Roberto Di Pietra (Università degli studi di Siena), Fabio Donato (Università degli studi di Ferrara), Giuseppe D'Onza (Università di Pisa), Anna Maria Fellegara (Università Cattolica del Sacro Cuore - Piacenza), Marco Giuliani (Università Politecnica delle Marche), Francesco Giunta (Università degli studi di Firenze), Giulio Greco (Università di Pisa), Alberto Incollingo (Università degli studi della Campania L. Vanvitelli), Alessandro Lai (Università degli studi di Verona), Simone Lazzini (Università di Pisa), Chiara Leardini (Università degli studi di Verona), Davide Maggi (Università degli studi del Piemonte orientale), Libero Mario Mari (Università degli studi di Perugia), Marco Maria Mattei (Università degli studi di Bologna), Alessandro Mechelli (Università degli studi di Roma Tor Vergata), Andrea Melis (Università degli studi di Cagliari), Domenico Nicolò (Università degli studi Mediterranea di Reggio Calabria), Antonella Paolini (Università degli studi di Macerata), Mauro Paoloni (Università degli studi di Roma Tre), Michele Pizzo (Università degli studi della Campania L. Vanvitelli), Simone Poli (Università Politecnica delle Marche), Alberto Quagli (Università degli studi di Genova), Michele Antonio Rea (Università degli studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara), Marcantonio Ruisi (Università degli studi di Palermo), Fabio Santini (Università degli studi di Perugia), Massimo Sargiacomo (Università degli studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara), Matti Skoog (Abo Akademi University, Finland), Mauro Zavani (Università degli studi di Modena-Reggio Emilia).

## *Comitato Editoriale*

Alessia D'Andrea (Università Politecnica delle Marche), Francesco De Luca (Università degli studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara), Federica De Santis (Università di PISA), Grazia Dicuonzo (Università degli studi di Bari A. Moro), Andrea Fradeani (Università degli studi di Macerata), Rosa Lombardi (Università degli studi di Roma Sapienza), Maurizio Massaro (Università degli studi Ca' Foscari di Venezia), Lucia Montanini (Università Politecnica delle Marche), Niccolò Paoloni (Università degli studi di Roma Tre), Sara Trucco (Università degli Studi Internazionali di Roma - UNINT), Ermanno Zigiotti (Università degli studi di Macerata).

# Introduzione alla sostenibilità aziendale

*a cura di*

Maria Serena Chiucchi e Marco Giuliani



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2022 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-4564-1  
ISBN/EAN 978-88-921-7766-6 (ebook - pdf)

*Composizione:* Voxel Informatica s.a.s. - Chieri (TO)  
*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

## **Autori**

SARA BARTOLONI, Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MARIA SERENA CHIUCCHI, Professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

ROBERTA CICCOLA, Ricercatrice di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MIRIAM CORRADO, Dottore di ricerca in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

ALESSIA D'ANDREA, Ricercatore di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MARCO GIULIANI, Professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MICHELE GUIDI, Ricercatore di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

CATERINA LUCARELLI, Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

CAMILLA MAZZOLI, Professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MARCO MONTEMARI, Professore associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

LUCIA PIZZICHINI, Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

VALERIO TEMPERINI, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

SONIA VITALI, Dottoranda di ricerca in Economia aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

MARIACRISTINA ZARRO, Professore associato di Diritto Privato presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

## Prefazione

Nel 1987 veniva presentato dal premier norvegese Gro Harlem Brundtland, presidente della World Commission on Environment and Development (WCED), il Rapporto *Our common future*. Tale rapporto evidenziava che le principali criticità e problematiche ambientali erano riconducibili alla povertà del sud del mondo e al modello “lineare” di produzione e consumo di massa adottato dai Paesi del nord. Il documento, inoltre, sottolineava la necessità di definire e porre in essere una strategia di sviluppo sostenibile, ossia uno sviluppo “che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

La crescente consapevolezza che le risorse naturali non siano illimitate nonché l’incremento della frequenza e intensità di fenomeni legati al cambiamento climatico, di calamità naturali, di fenomeni migratori e di tensioni sociali hanno portato a un ripensamento dei modelli tradizionali di produzione e consumo a favore di modelli di economia circolare, basati sul riciclo e riuso e sul minor consumo di risorse.

In questo processo di trasformazione economica, un ruolo fondamentale è ricoperto dalle aziende le quali, da un lato, possono adottare processi con minor impatto socio-ambientale e, dall’altro, possono farsi promotrici di policy e comportamenti di consumo sostenibili e virtuosi. Non a caso, l’azienda è sovente l’istituto destinatario di regolamentazioni e raccomandazioni nazionali e sovranazionali mirate a riattivare un processo di crescita economica e di creazione di benessere diffuso.

L’economia aziendale studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita dell’azienda. In questa ottica, per lo studioso di economia aziendale, diventa interessante comprendere come l’azienda possa combinare le dimensioni ambientali ed etico-sociali con l’esigenza di raggiungere e mantenere un durevole equilibrio economico. L’azienda è infatti chiamata a ripensare la propria governance, la propria strategia, i propri processi e il proprio agire in ottica di ottimizzazione congiunta degli aspetti economici, sociali e ambientali.

Il presente volume offre una visione complessiva e organica sul tema della sostenibilità aziendale. In dettaglio, il volume intende fornire i fondamentali concetti, metodi e strumenti caratterizzanti la gestione sostenibile di un’azienda,

facendo riferimento ai principali ambiti del management quali il marketing, la finanza, l'organizzazione, l'accounting, ecc. Inoltre, nel volume viene data evidenza della prospettiva e del ruolo dei vari stakeholder costituenti il c.d. "ecosistema" aziendale.

In relazione agli obiettivi indicati, la trattazione si sviluppa in due parti idealmente complementari. Una prima parte in cui vengono illustrati i concetti fondamentali ossia quelli di sviluppo sostenibile, di sostenibilità aziendale, di dimensioni "ESG" – Environmental, Social and Governance – aziendali, di Corporate Social Responsibility e di stakeholder engagement. Nella seconda parte, invece, si approfondiscono aspetti legati ai processi, ai metodi e agli strumenti: si analizzano quindi, tra le altre, le innovazioni sostenibili dei modelli di business, delle filiere di approvvigionamento, del marketing, del controllo di gestione, reporting e della finanza.

Si auspica che questo scritto possa essere di ausilio al lettore interessato ad acquisire i primi e fondamentali elementi della sostenibilità aziendale, offrendo una visione sistemica e facendo comprendere che il cambiamento positivo è possibile e non più procrastinabile.

Settembre 2022

*I curatori*  
Maria Serena Chiucchi  
Marco Giuliani

## Capitolo 2

# L'azienda sostenibile \*

**SOMMARIO:** 2.1. L'azienda e le sue relazioni con l'ambiente. – 2.2. Il fine aziendale e la creazione di valore condiviso. – 2.3. La responsabilità sociale dell'azienda. – 2.4. L'approccio «*triple bottom line*» e l'azienda sostenibile. – 2.5. La necessità di una governance sostenibile. – 2.6. Le ragioni della sostenibilità aziendale: tra obblighi e opportunità.

## 2.1. L'azienda e le sue relazioni con l'ambiente

L'azienda è una realtà complessa che può essere studiata da prospettive diverse, a seconda delle discipline che la investigano. Gli studiosi delle discipline economico-aziendali hanno assegnato un ruolo centrale all'identificazione del concetto di azienda vista come unico fenomeno di indagine seppur nei suoi molteplici aspetti. Come definita da colui che ha ideato la disciplina dell'Economia Aziendale, Gino Zappa, l'azienda è una «coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani» [ZAPPA, 1927, p. 30]. Nel pensiero del Zappa si rintraccia anche la nozione di azienda come «sistema» collegato al «sistema sociale», «dal quale non può essere separato che per astrazione» [ZAPPA, 1957, p. 167].

Sulla scia di tale impostazione, i successivi studi hanno evidenziato il carattere sistemico e unitario del fenomeno aziendale. Un rilevante contributo all'identificazione unitaria di una concezione sistemica dell'azienda si deve riconoscere nel pensiero del Giannessi, il quale pone l'accento sulle forze interne e esterne che con essa interagiscono e sulle interrelazioni tra le operazioni aziendali. In particolare, egli riconosce che l'azienda esiste solo in relazione alla presenza di tre tipi di ordini (combinatorio, sistemico e di composizione). Il

---

\* Sebbene il capitolo sia frutto di un lavoro di ricerca comune, i paragrafi 2.1 e 2.2 sono attribuibili a Marco Giuliani, i paragrafi 2.3 e 2.4 ad Alessia D'Andrea mentre i paragrafi 2.5 e 2.6 sono attribuibili a Sonia Vitali.

primo identifica l'azienda nella sua struttura e riguarda le modalità con cui i fattori produttivi sono organizzati all'interno della stessa. L'ordine sistemico è «caratterizzato dal continuo avvicinarsi di operazioni, ognuna delle quali non si verifica in modo casuale, ma in stretta connessione con le altre, e insieme ad esse, in conformità del fine perseguito dall'azienda» [GIANNESI, 1960, p. 53]. Ne deriva che l'azienda è un sistema operativo nel senso che le operazioni da cui essa è composta sono legate da rapporti di causa e di effetto. L'ordine di combinazione, infine, si riferisce all'insieme delle forze interne e a quelle esterne, che agiscono nell'ambiente di cui l'azienda opera e che ne influenzano la gestione, in modo favorevole o sfavorevole, ovvero creando «effetti positivi o negativi». Su questi fondamenti si rintraccia il carattere dell'azienda come sistema aperto e dinamico: un sistema chiamato a rispondere all'esigenza di governare le mutevoli sfide – di ordine economico, politico e sociale – provenienti dall'ambiente esterno, con il quale istaura relazioni di «interscambio continuo»<sup>1</sup>. È dall'ambiente esterno che l'azienda trae le proprie condizioni di sopravvivenza e di crescita: l'azienda attinge risorse dall'esterno, produce e colloca prodotti (output) all'esterno, provoca e anticipa i mutamenti nell'ambiente ed è influenzato dai cambiamenti che avvengono in esso.

L'ambiente esterno è caratterizzato dalla presenza di un insieme di soggetti attenti alla sorte dell'azienda per il soddisfacimento dei propri interessi specifici (es.: fornitori, investitori, dipendenti, clienti) e altri soggetti che, pur non interagendo operativamente con essa e realizzando atti di scambio economico, ne condizionano la gestione. In questo ordine di cose, l'azienda opera nella società attraverso un contratto sociale, esplicito o implicito, in base al quale – a fronte delle risorse (beni e persone) che dalla stessa società ottiene – è chiamata a perseguire fini sociali e a redistribuire i benefici (superiori ai costi) ai singoli membri o ai gruppi, operanti nella società, da cui deriva il suo potere<sup>2</sup>. In tal senso,

---

<sup>1</sup> Come osserva Bertini, l'azienda è un sistema aperto che «tende a riprodursi e a rigenerarsi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta altresì perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti», U. BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, cit., p. 33.

<sup>2</sup> Il concetto di contratto sociale è ben evidenziato da alcuni autorevoli studiosi. Shocker e Sethi, nel 1974, hanno sottolineato che: «*any social institution and business, without exception, operates in society via a social contract, expressed or implied, where by its survival and growth are based on: the delivery of some socially desirable ends to society in general and, the distribution of economic, social, or political benefits to groups from which it derives its power*», A.D. SHOCKER, S.P. SETHI, *An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies*, in S.P. SETHI (ed.), *The unstable ground: corporate social policy in a dynamic society*, Melville, Ac, London, 1974, p. 67. Mathews, nel 1993, approfondisce il concetto, evidenziando che «*the social contract would exist between corpo-*

l'azienda deve essere sempre in grado di sviluppare strategie e gestire le attività avendo chiaro anche l'obiettivo di una duratura coesione con gli interlocutori sociali, coesione che deriva dalla combinazione di due flussi relazionali: uno dall'impresa verso gli interlocutori sociali e l'altro di direzione opposta. Nel primo flusso, l'azienda chiede consenso e adesione su proposte e/o su attività espletate; nel secondo, gli interlocutori richiedono un progetto valido, motivato e coerente con i valori diffusi nell'ambiente in cui l'azienda stessa opera [ANSELMI-LANZARA, 2001, p. 91].

Si amplia così il perimetro dei «soggetti volitivi dei quali l'azienda costituisce lo strumento del sistematico operare in campo economico» [FERRERO, 1968, p. 5], riconducibili al «soggetto economico». In tal senso, non ci si ferma a considerare solo coloro che apportano capitale di rischio, ma si arriva a comprendere altre categorie – che prendono il nome di «stakeholder»<sup>3</sup> – come dipendenti, istituti di credito, clienti, Stato, richiamati già nei primi studi della dottrina economico-aziendale [MASINI, 1970, p. 41 ss.].

Da tale impostazione deriva che l'azienda non crea valore solo per gli azionisti: il concetto di valore si espande da una matrice unicamente economica, a ricomprendere l'impatto sociale ed ambientale che l'azienda stessa è in grado di produrre sulla comunità, sul territorio e sulla società più in generale. L'azienda, infatti, assume diritti e doveri verso la collettività, da cui trae risorse, competenze, beni e servizi comuni e verso cui assume un obbligo «morale» di diventare fattore di sviluppo economico e sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle sue risorse, a difesa degli interessi delle generazioni presenti e future.

## 2.2. Il fine aziendale e la creazione di valore condiviso

L'obiettivo tradizionalmente attribuito all'azienda è sé stessa o, meglio, la sua sopravvivenza nel tempo.

---

*rations and individual members of society. Society (as a collection of individuals) provides corporations with their legal standing, attributes and the authority to own and use natural resources and to hire employees. Organisations draw on community resources and output both goods and services. The organisation has no inherent rights to these benefits, and in order to allow their existence, society would expect the benefits to exceed the costs to society», M.R. MATHEWS, *Socially responsible accounting*, Chapman-Hall, London, 1993, p. 26.*

<sup>3</sup> Tale termine identifica l'insieme di soggetti che influenzano e/o possono essere influenzati dalle dinamiche aziendali, pur non meramente di natura commerciale. Cfr. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. vi. Per una dettagliata disamina del concetto di stakeholder si vedano i contenuti del capitolo 5.

Sostanzialmente, un'azienda sopravvive se è in condizione di equilibrio, ossia se «vi è una remunerazione adeguata dei fattori utilizzati, si ottiene un compenso al soggetto economico proporzionale ai risultati raggiunti, le condizioni indicate debbono verificarsi in un intervallo soddisfacente» [GIANNESI, 1960, p. 46]. In altre parole, l'azienda deve far in modo che il valore dell'insieme dei fattori produttivi consumati (valore consumato) sia minore del valore dell'insieme dei beni/servizi creati (valore creato): la somma tra i ricavi conseguiti e le esternalità positive deve essere superiore alla somma tra i costi<sup>4</sup> sostenuti e le esternalità negative<sup>5</sup>.

Da questa prospettiva «oggettiva», ossia collegata all'azienda come istituto/ente, si evidenzia che la dottrina ritiene vi sia creazione di valore quando i costi e ricavi, rispettivamente sostenuti e conseguiti dall'azienda, sono congrui. La congruità dei ricavi è un concetto collegato al conseguire ricavi senza abusare di particolari posizioni di vantaggio che permetterebbero di applicare prezzi (e quindi generare ricavi) non normali (es. casi di monopolio, oligopolio, ecc.). In questi casi, quindi, i ricavi conseguiti non sarebbero considerabili come «genuini» ma come artificiosamente incrementati. Il concetto di costi congrui è invece riconducibile a quello di congrua remunerazione dei fattori produttivi impiegati dall'azienda; questo significa che la remunerazione non si attesta ai livelli minimi ma a dei livelli soddisfacenti per i vari interlocutori aziendali (es. fornitori, dipendenti, finanziatori, investitori, ecc.).

Dal punto di vista «soggettivo», ossia dei soggetti aziendali, l'idea di creazione di valore è invece sovente ricondotta alla capacità dell'azienda di trattene- re i vari portatori di interesse rilevanti.

Friedman, uno dei maggiori esponenti della «teoria degli shareholder» suggerisce un approccio focalizzato sull'azionista identificando quale obiettivo dell'impresa la creazione di valore unicamente per gli azionisti [FRIEDMAN, 1970].

Un diverso filone teorico, maggiormente strategico e, in un certo senso, dicotomico, è quello proposto da Freeman [1984]. Secondo tale orientamento, l'azienda dovrebbe creare quanto più valore possibile per tutti gli stakeholder, pertanto, al fine di massimizzare i propri profitti, dovrebbe soddisfare gli interessi dei vari portatori di interesse (offrendo ai clienti quei prodotti di qualità dei quali hanno bisogno, stabilendo solide relazioni con i fornitori, ecc.) [FREEMAN, 2010].

---

<sup>4</sup>Nel concetto di costo qui richiamato rientrano sia i costi effettivi che i costi c.d. «figurativi» ossia quelli che l'azienda non sostiene grazie a particolari condizioni soggettive. Tra questi rientrano il salario imprenditoriale, la remunerazione del capitale proprio e la remunerazione dei beni in uso gratuito.

<sup>5</sup>Ad esempio, un'azienda che pur avendo ricavi maggiori dei costi genera importanti impatti ambientali o sociali negativi si ritiene, secondo questa accezione, che non generi valore ma, piuttosto, lo distrugga.

Su tale scia, Porter e Kramer, sostengono che le imprese ignorano le logiche e le dinamiche che determinano il loro successo nel lungo termine e, per tal motivo, ritengono che esse debbano ridefinire il proprio obiettivo in funzione del principio del «*valore condiviso*». Gli autori definiscono il «valore condiviso» come «l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando simultaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera» [PORTER-KRAMER, 2011, p. 72]. Il concetto di «valore condiviso» si basa sulla creazione di valore economico in modo tale da creare valore anche per la società: le aziende possono creare valore economico creando valore sociale.

Si tratta di un approccio fondato sull'individuazione e sull'espansione del collegamento tra benessere sociale e successo economico in modo tale da creare, da un lato, una maggiore innovazione e crescita per le aziende e, dall'altro, maggiori benefici per le società. Gli autori sollecitano le imprese a non considerare la creazione di valore in modo restrittivo, ossia focalizzato esclusivamente sulla performance finanziaria di breve termine, ma di valorizzare anche gli aspetti ambientali e sociali legati alle esigenze dei clienti, all'esaurimento delle risorse naturali necessarie per le loro attività, al benessere delle comunità, ecc. Gli autori, quindi, rafforzano la visione secondo la quale competitività dell'azienda e benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi: pertanto, azioni che danneggiano l'ambiente o il clima di lavoro sono forieri di generare costi per le aziende e, al contempo, azioni che migliorano la formazione dei dipendenti o riducono il consumo di risorse naturali hanno un riscontro positivo sulla redditività dell'azienda.

Pertanto, se resta vero che l'obiettivo delle aziende è la creazione di ricchezza, è pur vero che, nello stesso tempo, l'azienda è chiamata alla «creazione di valore pluridimensionale», «contemporaneamente formato da valore economico, valore competitivo, differenziale rispetto ai concorrenti, e dal valore sociale, cioè dal contributo dell'impresa al benessere e allo sviluppo della collettività che si raggiunge espletando correttamente la funzione di istituto economico sociale che gli è propria» [AA.VV., 2001, p. 197]<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Onida suggerisce che «L'economicità deve essere giudicata, non già angustamente in funzione solo della misura del profitto, magari temporaneo, dei portatori di una parte dei capitali impiegati nell'impresa, bensì in relazione alla durevole esistenza ed al conveniente sviluppo della medesima, come fonte di lavoro e di ricchezza per la società, e rappresentando in questa luce gli interconnessi problemi di produzione e di distribuzione ...». P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1987, p. 104. Tale duplice esigenza rispecchia il pensiero di Catturi: «Qualunque unità produttiva, pertanto, deve continuamente tendere al raggiungimento di un suo equilibrio economico-finanziario a valere nel tempo ma esso deve collocarsi ad un livello nel quale si considerino tutte le grandezze in gioco, in modo da salvaguardare l'equilibrio dell'ecosistema in cui l'azienda è inserita: questa è la condizione indispensabile

Porter e Kramer identificano tre modalità mediante le quali le aziende possono creare valore condiviso:

1. riconcepire prodotti e mercati;
2. ridefinire la produttività nella catena del valore;
3. costruire cluster industriali di supporto presso le sedi dell'azienda.

Con riferimento alla prima modalità, il punto di partenza per creare «valore condiviso» è quello di identificare tutti i bisogni sociali, i benefici e i danni incorporati nei prodotti dell'impresa. Mediante un'esplorazione continua dei bisogni sociali, le aziende possono sia scoprire nuove opportunità per differenziarsi e riposizionarsi nei mercati tradizionali sia riconoscere il potenziale dei nuovi mercati trascurati precedentemente. Soddisfare le esigenze nei mercati sotto-serviti richiede prodotti riprogettati o metodi di distribuzione diversi; requisiti che possono innescare innovazioni fondamentali aventi applicazione anche nei mercati tradizionali.

Ridefinire la produttività nella catena del valore è una seconda modalità per la creazione del «valore condiviso». Esiste, infatti, una stretta connessione tra la catena del valore di una società e le problematiche sociali (ad esempio, l'uso di risorse naturali e dell'acqua, le condizioni di lavoro, l'equità di trattamento nel posto di lavoro, ecc.) in quanto queste ultime possono creare dei costi nella catena del valore di una società. Alcune esternalità causano dei costi interni alle imprese; si pensi alle emissioni di gas serra e agli imballaggi in eccesso del prodotto che, oltre a impattare negativamente sull'ambiente, rappresentano dei costi diretti per le società. Pertanto, re-immaginare la catena del valore dal punto di vista del valore condiviso offre nuovi modi significativi per creare nuovo valore economico.

Infine, l'ultima modalità per la creazione di «valore condiviso» consiste nella costruzione di cluster in modo tale da migliorare la produttività aziendale e, allo stesso tempo, colmare gap o fallimenti nelle strutture che circondano il cluster<sup>7</sup>. Il successo, la produttività e l'innovazione di un'impresa sono fortemente influenzati dai cluster. Le carenze nelle strutture che circondano il cluster creano costi interni per le società; scarse infrastrutture nei trasporti, per esempio, innalzano i costi della logistica.

---

che permette un'effettiva creazione di valore ed una conseguente efficace soddisfazione dei bisogni», G. CATTURI, *Intervento di*, in A. RICCABONI (a cura di), *Etica e obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova, 1995, p. 8.

<sup>7</sup> Con il termine *cluster* si fa riferimento alla concentrazione geografica di imprese, attività collegate, fornitori, infrastrutture logistiche e istituzioni in un particolare campo.

### 2.3. La responsabilità sociale dell'azienda

Adottare comportamenti tesi alla creazione del valore «multidimensionale» mette al centro le connessioni tra progresso sociale ed economico, e richiede l'attuazione di una strategia di gestione in cui le aziende creano valore economico attraverso benefici per la società<sup>8</sup>. Benefici per la società raggiungibili grazie all'adozione di comportamenti definiti socialmente responsabili, dove l'impegno dell'azienda è quello di agire in termini di promozione dell'educazione, della salute, delle condizioni ambientali, della solidarietà, dell'etica del lavoro, ecc. È proprio in questo impegno dell'azienda, a tenere un comportamento corretto considerando le conseguenze economiche, sociali e ambientali del proprio operare, che si sostanzia la «responsabilità sociale» (RS) dell'azienda stessa (*corporate social responsibility*, nella traduzione anglosassone).

La declinazione degli elementi costitutivi della RS nelle aziende e gli strumenti per misurare, valutare e rendicontare quanto l'adozione di comportamenti socialmente responsabili possa incidere sulle prestazioni aziendali e sulla creazione di un valore multidimensionale mutano secondo l'ambito di studio e di applicazione nei processi aziendali [BROOKS-OIKONOMOU, 2018]. I riflessi dell'operare dell'azienda attuando comportamenti responsabili sotto il profilo etico, sociale, economico, ambientale e politico possono essere letti diversamente se si assume il punto di vista della gestione strategica dell'azienda, delle politiche di marketing, dell'economia ambientale, dell'etica degli affari e della finanza. Non solo, il concetto di responsabilità sociale di impresa fonda le sue origini nel secolo scorso: gli studiosi del Novecento hanno attribuito al concetto di RS svariate valenze, puntando l'accento su fattori propulsivi diversi.

Già nel 1889 Andrew Carnegie, capitalista filantropo, nell'opera «*The Gospel of Wealth*» riconosce l'imprenditore come «depositario e garante degli interessi della comunità». Nelle prime decadi del secolo scorso Bowen identifica la «*social responsibility del businessman*» in «*Industry's obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of society*» [BOWEN, 1953, p. 6], riconoscendo quindi nell'imprenditore la figura di responsabile nel servire la società in modo proattivo.

---

<sup>8</sup> Cavalieri evidenzia in tale senso che «Un'azienda che agisce con economicità pone in essere comportamenti virtuosi che producono effetti benefici non solo nei confronti della proprietà, ma altresì di tutti i soggetti che ruotano attorno all'organizzazione o ne fanno parte: è un centro di creazione di ricchezza per l'intera collettività. Per contro, comportamenti irresponsabili si ripercuotono negativamente in termini di perdita di posti di lavoro e di danni arrecati a differenti categorie di soggetti interessati» in G. RUSCONI, M. DORIGATTI, *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 143.

Negli anni successivi, il concetto di responsabilità sociale si sposta sull'impresa. Significativo in tal senso è il contributo di Davis, il quale esplora il ruolo di potere che le aziende hanno nella società e l'impatto di tale potere sulla società. In particolare, egli considera l'azienda dotata di un potere sociale che deve essere usato conformemente a quanto riconosciuto responsabile da parte della società, previa perdita dello stesso [DAVIS, 1960].

È dagli anni Settanta che il dibattito sul tema della RS si fa più acceso: proprio agli inizi degli anni Settanta vengono pubblicati alcuni studi che mettono in dubbio i vantaggi di adottare comportamenti socialmente responsabili per le aziende. Tra questi si trova il pensiero di Friedman, liberista, il quale riconosce l'unico fine del business nella massimizzazione dei profitti di chi possiede il capitale d'impresa e nega l'utilità di attività di responsabilità sociale [FRIEDMAN, 1970]. Sulla stessa linea, si collocano le argomentazioni di Hetherington, il quale nega la possibilità che i proprietari dell'impresa accettino che la remunerazione del proprio capitale diminuisca in vista di risorse utilizzate per compiere azioni che abbiano un positivo impatto sulla società e sull'ambiente [HETHERINGTON, 1973]. Sempre in questi anni, focalizzando l'attenzione sull'ambiente in senso ampio, si affacciano altri studi: quelli di «*The social ecologists*», i quali riconoscono le aziende come attori influenti nella creazione di problemi all'ambiente ma anche come possibili promotori di cambiamenti [THE ECOLOGIST, 1972] e quelli dei «*socialists*» che sostengono la predominanza del socialismo economico e sociale a discapito della supremazia dei capitalisti. Questi ultimi studi sostengono che la ricchezza, le risorse, l'evoluzione della tecnologia non devono essere impiegate allo scopo di incrementare e di soddisfare l'interesse dei singoli ma devono preservare l'interesse della comunità intesa nella sua unitarietà: solo attraverso una visione che supera le divisioni sociali si può raggiungere lo sviluppo [DICKSON, 1973]. Alla fine degli anni Settanta, viene pubblicato il rilevante contributo di Carroll, che ancora oggi rappresenta un valido schema concettuale per la comprensione del concetto di RS<sup>9</sup> dell'azienda. L'autore propone un modello di RS basato su una dimensione economica (produzione di beni e servizi alla comunità dietro l'ottenimento di un profitto), legale (rispetto delle leggi e dei regolamenti dello Stato), etica (soddisfazione delle aspettative della comunità) e discrezionale (attuazione di comportamenti che vadano al di là delle aspettative della comunità e degli obblighi statali). Egli giunge a elaborare una piramide del-

---

<sup>9</sup> Carroll elabora la sua definizione di «quadripartita» di Responsabilità Sociale: «the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at given point in time». A.B. CARROLL, *A three-dimensional model of corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, 1979, pp. 497-505. Ulteriori approfondimenti sono presenti in A. CARROLL, *The pyramid of CSR: toward the moral management of organisational stakeholders*, in *Business Horizons*, luglio-agosto 1991, pp. 39-48.

le responsabilità sociali di impresa, ponendole in un'ottica gerarchica. Egli pone alla base della piramide le responsabilità economiche dell'azienda di conseguire il profitto. Da tale principio, che forma il fondamento per le successive argomentazioni, ne trae la necessità dell'azienda di agire in modo conforme alle aspettative del governo e della legge, di osservare leggi locali e sopranazionali e di fornire prodotti e servizi che rispondano almeno ai requisiti minimi legali. Al terzo livello della piramide si ergono le responsabilità etiche, cui deriva l'agire senza recar danni ad alcuno, anche secondo i principi di giustizia e di imparzialità. Sopra di esse quelle filantropiche, ovvero conformi con le aspettative della società atte a identificare un'azienda come buona, capace di migliorare la qualità della vita e di fornire risorse alla comunità.

Agli inizi degli anni Ottanta si collocano coloro che sostengono l'esistenza di un «*social contract*» tra le istituzioni sociali (in cui si comprendono le aziende) e la società in cui esse operano [DONALDSON, 1982]. Come richiamato nel paragrafo precedente, nel 1984, si rintraccia la nascita della «*stakeholder theory*» per opera di Freeman, il quale individua un'unica responsabilità sociale dell'impresa, quella verso gli stakeholder. In questi anni si sviluppano, altresì, gli studi sul concetto di «*business ethics*» e l'accento viene posto sui valori morali che debbono guidare la condotta aziendale e sulla definizione delle norme di condotta. In questo senso si fa strada il concetto di «*corporate social rectitude*» [FREDERICK, 1986] che si focalizza sull'aspetto morale dei comportamenti sociali e manageriali [HEATH-RYAN, 1989]. In questo periodo si affermano anche gli studi sul concetto di «*corporate social performance*», dove la responsabilità sociale acquisisce una dimensione propria dell'attività decisionale e di governo dell'impresa, non più focalizzata sui risultati ottenuti ma sul processo (si passa da una prospettiva *outcome-oriented* ad una *process-oriented*) [JONES, 1980].

Ma è, soprattutto, nell'ultima decade del secolo scorso che possono far risalire i più rilevanti contributi degli accademici, degli *standard setter* e dei *practitioner* alla definizione delle attuali pratiche di *corporate social responsibility*. Nel 1994, Elkington introduce l'espressione «*Triple Bottom Line*», a cui sono dedicati approfondimenti nel paragrafo successivo. Sempre negli anni Novanta si fa strada l'idea che il riconoscimento che comportamenti socialmente responsabili possono potenziare la legittimazione sociale dell'azienda, attraverso un rafforzamento dei rapporti interni ed esterni con tutti gli stakeholder [MEZNAR, CHRISMAN, CARROLL, 1992]. In questi anni, non solo gli studiosi, ma anche gli *standard setter* – sulla scia di prassi diffuse – si preoccupano della definizione dei primi framework, modelli e linee guida per la misurazione delle performance<sup>10</sup> sociali e ambientali, oltre che economiche, e della loro valutazione e rendicontazione.

---

<sup>10</sup> Sul concetto di performance e sulle sue diverse dimensioni si rinvia al capitolo 3.

Il cammino descritto fino ad ora ha permesso ai diversi operatori socio-economici (istituzioni pubbliche, aziende, professionisti, ecc.) di acquisire una maggiore consapevolezza della rilevanza di assumere comportamenti socialmente responsabili e di dotarsi di strumenti per gestire l'impatto sociale e ambientale, oltre che economico, del proprio agire. Il ventennio scorso è stato rappresentato da contributi definatori chiari del termine *corporate social responsibility* e dall'identificazione degli strumenti per gestirla, progressivamente affinati negli anni. Si richiamano alcuni dei più significativi interventi in tal senso. Nel 2002, la Commissione Europea pubblica il Libro Verde per «promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese», nel quale la responsabilità sociale di impresa viene definita come «L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» [COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2002]. Quasi dieci anni più tardi, la Commissione propone una nuova definizione, riconoscendo nel concetto in questione, la «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società» e statuendo che «Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di: – fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale; – identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi» [COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2011]. L'accento posto dalla Commissione Europea sul concetto di «valore condiviso» trova forza nel contributo di Porter e Kramer del 2011, sopra richiamato.

In questi anni sono altresì state promosse diverse iniziative da parte degli *standard setter* per la definizione (o, in alcuni casi, aggiornamento e affinamento) di strumenti di misurazione, di valutazione e di comunicazione dell'impatto tridimensionale delle aziende. Si pensi agli standard promossi dal *Global Reporting Initiative* per il reporting di sostenibilità, dall'*International Integrated Reporting Council* per l'integrated reporting, o ancora ai framework di assurance che hanno incluso dimensioni di sostenibilità nei processi di monitoraggio e verifica dei processi e delle informazioni aziendali (si richiamano, a tal proposito, a titolo esemplificativo l'AA1000AS e l'ISAE3000). Per approfondimenti sui temi della misurazione e della rendicontazione delle performance di sostenibilità si rinvia, rispettivamente, ai capitoli 8 e 9.

## 2.4. L'approccio «triple bottom line» e l'azienda sostenibile

Elkington, nel 1994, sintetizza l'approccio strategico di un business sostenibile nell'espressione «*Triple Bottom Line*» o «PPP» (*Planet, People, Profit*). L'approccio «*Triple Bottom Line*» rappresenta il *driver* per guidare l'implementazione e l'attuazione di pratiche di responsabilità sociale nell'azienda, finalizzate al perseguimento dello sviluppo sostenibile<sup>11</sup>. L'autore definisce che strategie e decisioni siano formulate al fine di valorizzare simultaneamente (i) l'ambiente (*planet*), (ii) il contesto sociale (*people*) e (iii) l'aspetto economico-finanziario (*profit*). La sostenibilità aziendale è, quindi, caratterizzata dalla dimensione ambientale, dalla dimensione sociale e dalla dimensione economica: l'azienda deve agire valorizzando simultaneamente le tre dimensioni al fine di attuare una strategia aziendale che sia «*win-win-win*».

Valorizzare la dimensione «*planet*» vuol dire per l'azienda attuare un processo di produzione dei beni e/o servizi che rispetti l'ambiente, cioè non depauperi le risorse naturali o almeno ne minimizzi i consumi, riduca al minimo le emissioni di anidride carbonica nell'aria, utilizzi materiali riciclabili, ecc.

Per accrescere il profilo «*people*» l'azienda deve attuare pratiche che diano beneficio ai lavoratori, alla comunità e al Paese in cui opera; quindi, pratiche che creino benessere per tutti gli stakeholder, siano essi interni all'azienda (es.: dipendenti) siano essi esterni (es.: comunità). Acquistano significato, in questo ambito, ad esempio, le pratiche di addestramento, formazione e sviluppo del personale così come il sostegno di iniziative culturali promosse nell'area territoriale ove ha sede la produzione dell'azienda.

Valorizzare la dimensione «*profit*» significa perseguire in modo duraturo la sostenibilità economica dell'azienda, indispensabile a garantire la sopravvivenza dell'azienda nel tempo. Resta fermo, infatti, che un'azienda che non produce risultati positivi in termini economici dalla gestione delle attività aziendali è destinata a non perdurare. Pertanto, fondamentale è per l'azienda operare prestando attenzione a generare utili, da reinvestire nelle attività aziendali. Dette attività devono essere svolte avendo presente la strategia di creazione di valore sia per l'azienda che per l'ambiente e per la comunità. Al contempo, è richiesto all'azienda di produrre ricchezza (in termini economici) da distribuire ai vari sta-

---

<sup>11</sup> Si ricorda che la prima definizione in ordine temporale di sviluppo sostenibile è contenuta nel rapporto Brundtland del 1987 e successivamente ripresa dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'Onu (World Commission on Environment and Development, WCED): «lo Sviluppo sostenibile è uno sviluppo che garantisce i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri».

keholder: produrre cioè «valore aggiunto» dato dalla differenza tra il valore della produzione dei beni e/o servizi e i costi sostenuti per l'acquisto degli input produttivi.

L'azienda sostenibile è, quindi, un'azienda che gestisce le relazioni con gli stakeholder e fronteggia i rischi provenienti dall'ambiente e dai suoi cambiamenti bilanciando tre dimensioni della gestione: economica, ambientale e sociale, cercando di tendere alla loro massimizzazione congiunta. Va precisato che le tre dimensioni sono collegate tra loro: all'azienda è richiesto di attuare strategie dirette alla massimizzazione della creazione di valore di ciascuna delle tre, prestando attenzione alle interconnessioni tra di esse. In altre parole, l'azienda sostenibile è chiamata a perseguire contestualmente tre obiettivi: qualità ambientale, equità sociale e prosperità economica. Ne deriva che l'idea di «valore» deve essere sempre di più letta mediante la lente della sostenibilità, abbracciando prospettive più ampie e prescindendo da logiche contabili. Un'azienda crea valore sostenibile quando genera benefici nel lungo periodo per tutti portatori d'interesse: azionisti, fornitori, clienti, dipendenti, comunità locale, ecc.

## **2.5. La necessità di una governance sostenibile**

Un'azienda sostenibile non può prescindere dall'integrazione delle tematiche ambientali, sociali ed economiche anche nella *Corporate Governance* (CG), ossia nel governo dell'impresa. Le pratiche aziendali orientate a promuovere simultaneamente un progresso economico, sociale e ambientale devono essere il risultato di scelte adottate dagli organi di governance dell'azienda, scelte consapevoli che portino ad integrare nel processo di definizione delle strategie aziendali, tradotte in azioni concrete, gli obiettivi della sostenibilità. In questo quadro, la condotta degli organi di governance va ad assumere, quindi, una valenza fondamentale.

Ad oggi non esiste una definizione unanimemente accettata di CG nella letteratura italiana e internazionale. Il Comitato per la Corporate Governance, nel Codice di Autodisciplina redatto nel 1999, definisce la CG come: «il sistema delle regole secondo le quali le imprese sono gestite e controllate, è il risultato di norme, di tradizioni, di comportamenti elaborati dai singoli sistemi economici e giuridici e non è certamente riconducibile ad un modello unico, esportabile ed inimitabile in tutti gli ordinamenti» [BORSA ITALIANA, 1999].

La centralità che il tema della sostenibilità sta assumendo in ambito societario e la simultanea necessità di una buona governance, al fine della crescita delle aziende in un'ottica sostenibile, hanno dato avvio a nuovi orientamenti, sia in ambito italiano che europeo.