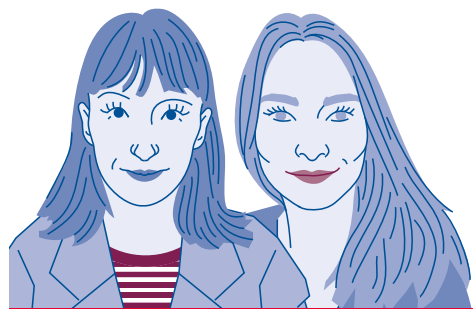


Imprese responsabili

Contesto *L'integrazione della sostenibilità all'interno dei modelli di business in un mercato sempre più attento all'etica dei brand.*



A CURA DI
ROBERTA GIULIANI E MARTINA VANIN

Le recenti crisi e gli stress economici, ambientali e sociali hanno dimostrato che sempre più consumatori hanno sviluppato un'intelligenza etica che fa scegliere loro prodotti servizi e brand impegnati sul fronte della sostenibilità. Il patto di fiducia tra clienti e aziende è ritornato al centro degli interessi di managers e imprenditori che si stanno affrettando per dotare le loro organizzazioni di codici etici, certificazioni di sostenibilità e tutto quanto possa rassicurare il consumatore e sostenere la reputazione del brand. La sostenibilità va intesa come *modus operandi* che genera azioni virtuose in grado di preservare e alimentare il benessere su tre fronti: ambientale, sociale ed economico. Ricordando però che senza risultato economico, di fatto, questo approccio servirebbe a poco.

L'evoluzione del concetto di Sostenibilità.

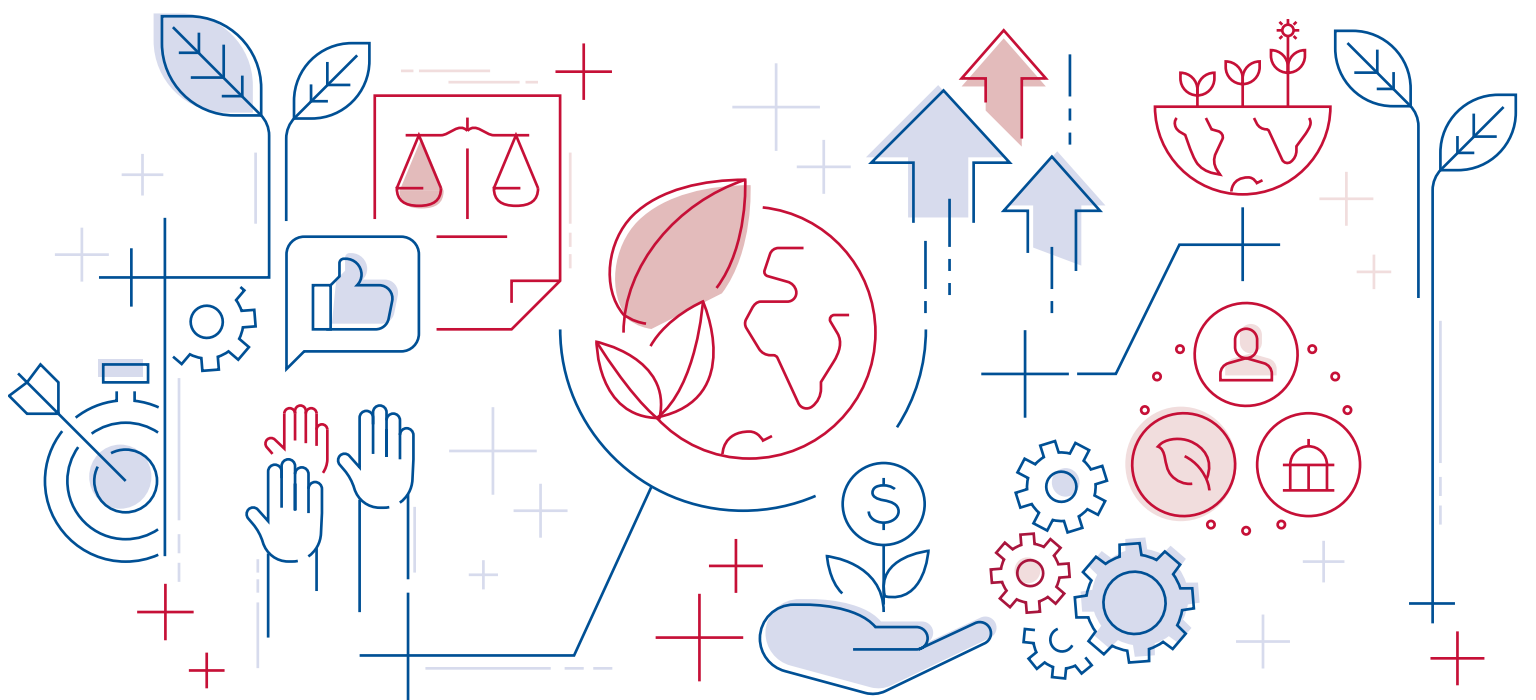
La nostra visione della sostenibilità è cambiata nel tempo.

Inizialmente il modello economico si poteva definire **SHAREHOLDERS VALUE**: l'impresa doveva conseguire profitti ed ottimizzare i ricavi economici.

Si è passati poi ad una visione **SHARED VALUE** dove l'attenzione è stata rivolta ad una "buona economia".

A **SYSTEM VALUE**, l'economia spinge verso il progresso della società e dell'ambiente, dando, un contributo allo sviluppo sostenibile del mondo e della società. La missione di ogni impresa diventa sistemica, è necessario passare da una visione singolare ad una collettiva e circolare, il mondo è un sistema sempre più complesso.

I problemi di oggi sono tanti, in primis il cambiamento climatico di cui tutti ormai siamo a conoscenza. Il cambiamento della concentrazione di CO2 ha avuto una crescita esponenzialmente certificata dai numeri (nel 1910 vi erano 300PPM di CO2 i dati del 2018



parlano di 409PPM), dovuto soprattutto all'aumento di popolosità, all'uso dell'acqua, del suolo, all'utilizzo di energia ed il consumo di fertilizzanti.

Negli ultimi 50 anni c'è stato un booster, è avvenuto quello che non è successo negli ultimi 6 milioni di anni.

Fino ad ora è stato fatto molto poco per rimediare a questi cambiamenti, per questo è in aumento la pressione delle normative, le sollecitazioni esterne diventeranno obbligatorie e tutti dovremo fare la nostra parte. Si sostituisce spesso il concetto di sostenibilità con l'idea di non danneggiare l'ambiente, ma questa concezione ormai è superata, i danni sono stati fatti, dobbiamo rimediare, rigenerare l'ambiente ed ampliare il concetto, 3 sono i pilastri della sostenibilità: ambiente, società, economia.

Corporate Social Responsibility Responsabilita' Sociale d'Impresa.

La sostenibilità aziendale è un tema che ricopre sempre più rilevanza per il mercato ed è percepito come prioritario da tutto il mondo del management.

Davanti a noi si delinea una sola direzione: l'integrazione della sostenibilità all'interno dei modelli di business.

La sfida è insidiosa, soprattutto in considerazione della crescente complessità nelle gestioni economiche.

Vi è una recente richiesta di trasparenza e queste crescenti aspettative riguardano il continuo miglioramento delle relazioni sociali, ambientali ed economiche che le aziende instaurano con l'esterno.

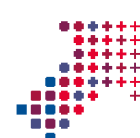
Il bilancio d'esercizio e la relazione sulla gestione, non sono più in grado di soddisfare le esigenze di conoscenza di cui necessitano gli attori dell'ambiente in cui vivono ed operano le aziende. Dunque, anche per questi motivi, un'azienda per sopravvivere e svilupparsi in situazioni mutevoli deve avere capacità d'azione e di reazione, le organizzazioni devono da un lato, monitorare l'ambiente che le circonda per individuare opportunità e minacce attraverso la ricerca di informazioni sui mercati, sui concorrenti e sul progresso tecnologico; dall'altro lato hanno la necessità di riversare verso l'esterno, le informazioni circa il loro operato, le condizioni, le decisioni. Questo al giorno d'oggi è fondamentale al fine di dare trasparenza e credibilità al proprio operato.

La ricerca del significato della **Corporate Social Responsibility** dura da oltre 30 anni, durante i quali gli accademici e i ricercatori hanno cercato di formulare una definizione condivisa. Secondo il **Business for Social Responsibility** (BSR), la responsabilità sociale delle imprese è

definita come "il raggiungimento del successo commerciale in modo da onorare i valori etici nel rispetto delle persone, della comunità e dell'ambiente".

Una società socialmente responsabile, dovrebbe fare un passo avanti e adottare politiche e pratiche commerciali che vanno oltre i requisiti minimi di legge e contribuire al benessere dei suoi principali azionisti.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è vista, come un insieme organico di politiche, di pratiche e di programmi che integrano le operazioni commerciali, le catene di fornitura ed i processi decisionali di tutta l'azienda con le attenzioni relative all'etica aziendale, agli investimenti nella comunità, alle preoccupazioni ambientali, ai diritti umani, al mercato, al luogo di lavoro. Principalmente, si tratta di accostare a problematiche prettamente aziendali, questioni di ambito sociale ed ambientale, che toccano gli aspetti più sensibili dell'attività aziendale. +



lean evolution®

CRESCE L'IMPRESA.





A CURA DI FRANCESCO DALLA SEGA

+ **Francesco Dalla Sega** è partner di mm&a, consulente direzionale e parte di questo gruppo di professionisti curiosi che hanno voglia di fare la differenza, attento al business con un occhio rivolto alla finanza corporate, ha completato operazioni significative in termini di complessità e dimensione, spesso accompagnate da interventi di finanza straordinaria in operazioni di restructuring e turnaround; ricopre incarichi nell'organo amministrativo e nell'organo di controllo di società commerciali, anche quotate e opera in diversi settori tra i quali:

- + **Energy**
- + **Digital Technology**
- + **Food & Beverage**
- + **Turismo e Hospitality**
- + **Manifattura Meccanica**

Francesco Dalla Sega è Professore a contratto nel Dipartimento di Economia e Management presso l'Università degli studi di Trento, dove collabora nel corso di "Operazioni Straordinarie". +

+ [LinkedIn](#) | [Francesco Dalla Sega](#)

mm&a A FIANCO DELLE IMPRESE CHE VOGLIONO CRESCERE

+ **mm&a** è un **Advisory Firm** che propone consulenza evoluta e integrata alle aziende e ai loro imprenditori quando serve uno slancio alla crescita nel rispetto della loro storia ma anche delle nuove ambizioni aziendali. Attraverso un team di professionisti vivaci e attenti alle evoluzioni del mercato, lo studio concretizza la visione imprenditoriale con ascolto e competenza, ama partecipare alla vita professionale degli imprenditori e ambisce ad incarnare i loro valori aiutandoli ad essere la versione migliore di sé.

Dare nuovi spunti per l'evoluzione del business, supportare passaggi generazionali, affiancare le aziende quando sentono il bisogno di cambiare passo, sono tutte sfide che mm&a ama cogliere e concretizzare attraverso le competenze del proprio capitale umano. Attenti alla leadership sostenibile, mm&a vanta professionisti capaci di traghettare le imprese verso un'economia inclusiva, per garantire uno sviluppo sostenibile secondo gli obiettivi proposti dal Green Deal europeo. mm&a da oltre 55 anni si occupa di assetti societari, acquisizioni e ristrutturazioni societarie e finanziarie, fiscalità e contabilità d'impresa, con una spiccata attenzione verso il contesto normativo e geopolitico in cui opera. +

www.mmastudio.it



Le opportunità della sostenibilità per le imprese

Il modello economico che ha alimentato la prosperità umana a partire dalla prima rivoluzione industriale è oggi messo in discussione. Il concetto che un'impresa debba perseguire il massimo profitto a discapito del contesto in cui opera sta cedendo il passo a una visione più etica, dove la finalità meramente lucrativa è affiancata da principi ESG. Tuttavia, la creazione di profitto e la crescita delle imprese restano capisaldi fondamentali per il sistema capitalistico: se un'azienda "for profit" non produce profitto, significa che non sta funzionando correttamente.

Recenti ricerche (*ES. G. SERAFEIM, Purpose + profitto, Egea, 2022/ B.A. ALAREENI, A. HAMDAN, ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms, in Corporate Governance, Vol. 20, Issue 7, 2020*) hanno evidenziato come le aziende che investono nella sostenibilità ottengono, a lungo termine, un impatto positivo sulla performance aziendale rispetto a chi si concentra solo sul profitto. Questo vale anche per gli investitori che ottengono una performance migliore allocando i loro risparmi su portafogli legati a imprese sostenibili.

Il concetto ESG viene utilizzato come framework per valutare le modalità in cui le realtà imprenditoriali gestiscono – tra gli altri – i rischi e le opportunità generati dalle mutevoli condizioni di mercato, definendo quindi la capacità di creare e mantenere valore in un orizzonte temporale di lungo termine, all'interno di un quadro economico e sociale soggetto a repentini e sensibili cambiamenti. In questo solco, il concetto di "sostenibilità" può essere accumulato ad una serie ampia di pratici risvolti applicativi di cui l'ecosistema impresa può trarne, ove opportunamente concepiti e organizzati, interessanti benefici.

Opportunità industriali

+ **1. La simbiosi industriale** è uno scambio

di flussi di materiali, energia o acqua tra aziende appartenenti a diversi settori, al di fuori dello stesso processo produttivo, supply-chain o filone industriale, ma geolocalizzate nella stessa zona. Questo modello può essere usato per recuperare e ridurre il quantitativo di rifiuti. Infatti, recuperando scarti di produzione, o materiali destinati allo smaltimento, si passa da uno scarto ad una materia prima secondaria, la quale verrà riutilizzata in un processo produttivo differente. Questo implica che il ciclo venga chiuso e che l'economia diventi circolare generando uno scambio simbiotico. All'interno dell'Unione Europea, la simbiosi industriale è molto incentivata dai modelli e dalla legislazione per lo sviluppo dell'economia circolare.

+ **2. L'economia circolare** rappresenta uno strumento essenziale per una gestione più oculata ed efficiente volta al contenimento e alla riduzione dei problemi correlati all'elevato impatto ambientale prodotto dall'essere umano. L'economia circolare si colloca all'interno del più ampio concetto di Life Cycle Thinking, ossia un quadro concettuale che analizza in maniera olistica l'intero ciclo di vita di un prodotto, processo o servizio, analizzando l'impatto di lungo periodo delle azioni, dei consumi e della produzione. L'inizio del processo è quindi identificabile nella fase di acquisizione delle materie prime, che si tradurrà nella successiva fase di trasformazione, ottenimento di prodotti finiti, collocamento degli stessi sul mercato e trasformazione in rifiuto.

+ **3. I Crediti di Carbonio** costituiscono uno strumento finanziario introdotto dal Protocollo di Kyoto, la cui rilevanza è stata successivamente confermata dall'Accordo di Parigi del 2015, come prodotto avente la capacità di compensare le externalità negative derivanti dalle emissioni di gas serra e avente un ruolo di rilievo ai fini del contrasto dei

cambiamenti climatici. Un credito di carbonio rappresenta una tonnellata di CO2 ridotta, rimossa o evitata. Il credito di carbonio quando viene certificato diventa un vero e proprio strumento finanziario che può essere scambiato sul mercato ed utilizzato per la compensazione delle emissioni da parte delle imprese. I vantaggi per l'azienda capace di generare crediti di carbonio si traducono in un'opportunità strategica di differenziarsi sul mercato rispetto ai competitor, rafforzando la propria immagine e posizionamento.

+ **4. Il Codice dei contratti pubblici** ha concorso a dare concreta valorizzazione al tema della sostenibilità ambientale e sociale quale elemento premiale in sede di selezione dei contraenti. La nuova definizione del rating d'impresa definisce anche i requisiti reputazionali e i criteri relativi alla valutazione dell'impatto generato dalle aziende, anche qualora l'offerente sia un soggetto diverso dalle società sostenibili. L'inclusione di criteri premiali legali alla sostenibilità ha introdotto il tema degli **appalti pubblici socialmente responsabili**.

+ **5. "Business as a service"**: modello di business emergente che si caratterizza per lo spostamento del focus dalla "vendita" al "servizio". Il modello ha una maggiore flessibilità di impiego delle risorse produttive rispetto alla piena proprietà aziendale dei beni e dei prodotti impiegati nel processo produttivo. Nel modello "as a service" il cliente paga l'utilizzo del servizio per un periodo di tempo limitato al reale fabbisogno di impiego delle risorse. Tale modello si configura come una soluzione ecologicamente e finanziariamente più sostenibile, dando vita a un circolo virtuoso di condivisione dei beni e di riutilizzo delle risorse o riciclo delle stesse che consentirà su larga scala una significativa riduzione dell'impronta ecologica dei processi produttivi aziendali, con anche benefici sul ciclo monetario.