

LUISS



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di Organizzazione Aziendale

CORPORATE PHILANTHROPY COME LEVA STRATEGICA E DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO: IL CASO AMAZON

RELATORE

Prof. CASALINO NUNZIO

CANDIDATO

RANDAZZO GIUSEPPE

Matricola 219131

Anno Accademico: 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E CULTURA DELL'IMPRESA	7
1.1 L'impresa e il vantaggio competitivo.....	7
1.1.1 <i>Il significato di impresa</i>	7
1.1.2 <i>La progettazione organizzativa</i>	9
1.2 Obiettivi, strategie e struttura	10
1.2.1 <i>Il significato del termine "strategia" e tipologie di obiettivi</i>	10
1.2.2 <i>Evoluzione della strategia, tipologie e legame con la struttura</i>	14
1.3 Relazione tra cultura organizzativa e performance	18
1.3.1 <i>Cosa si intende per cultura organizzativa?</i>	18
1.3.2 <i>Legame tra cultura e performance</i>	21
CAPITOLO 2 L'ETICA SOCIALE DELLE IMPRESE E LA CORPORATE PHILANTHROPY	23
2.1 L'etica sociale.....	23
2.1.1 <i>Significato del termine</i>	23
2.1.2 <i>Responsabilità sociale d'impresa (rsi o csr)</i>	25
2.2 Il capitalismo consapevole e le strategie etiche.....	30
2.2.1 <i>Il capitalismo consapevole</i>	30
2.2.2 <i>Le strategie etiche e la loro applicazione</i>	33
2.3 La Corporate Philanthropy	36
2.3.1 <i>Corporate Philanthropy e performance aziendali</i>	36

2.3.2 <i>Dalla corporate philanthropy alla strategic philanthropy: come si ottiene la filantropia strategica?</i>	42
---	----

CAPITOLO 3 FILANTROPIA STRATEGICA: RISORSE, FUNZIONI E I DIVERSI CASI NEL MONDO.....50

3.1 La filantropia strategica: comunicazione interna e funzioni aziendali.....	50
3.1.1 <i>Il valore delle risorse e della comunicazione</i>	50
3.1.2 <i>Funzioni e programmi</i>	52
3.2 Il cause-related marketing: strumento alternativo o complementare?.....	55
3.2.1 <i>Il cause-related marketing</i>	55
3.2.2 <i>Corporate Philanthropy e cause-related marketing</i>	60
3.3 Il greenwashing	62
3.3.1 <i>Origine e significato del termine</i>	63
3.3.2 <i>Esempi di greenwashing</i>	65
3.4 La filantropia in italia e nel mondo	67
3.4.1 <i>Il giving in italia e negli altri paesi</i>	67
3.4.2 <i>Risultati e osservazioni</i>	70

CAPITOLO 4 IL CASO AMAZON: PREGI, CRITICITÀ E POSSIBILI SCENARI DI UNA GRANDE ORGANIZZAZIONE.....72

4.1 Elementi di successo	72
4.1.1 <i>Risultati perseguiti</i>	72
4.1.2 <i>Struttura, cultura organizzativa e strategia</i>	76
4.2 La filantropia di amazon e le criticità dell'azienda	81
4.2.1 <i>La situazione attuale</i>	81
4.2.2 <i>Uno sguardo a livello corporate: cosa non va nella filantropia di amazon?</i>	86
4.3 Possibili rimedi e suggerimenti	90

4.3.1 *Una corretta esecuzione di Corporate Philanthropy* 91

4.3.2 *Verso un modello di learning organization* 93

CONCLUSIONI..... 97

BIBLIOGRAFIA..... 99

SITOGRAFIA 104

INTRODUZIONE

La situazione attuale vede una realtà caratterizzata dall'instabilità e dal continuo cambiamento, dove le imprese sono tenute a ricoprire un ruolo tanto chiave quanto determinante verso lo sviluppo non solo economico, ma anche ambientale e sociale.

Le organizzazioni oggi sono sempre più immerse in un contesto competitivo dinamico, dove non devono tenere conto unicamente delle azioni dei propri concorrenti, quanto in realtà degli interessi e delle richieste che arrivano da tutti gli stakeholder dell'impresa, e devono essere in grado di essere rapidi nel farlo, in modo tale da poter sfruttare il vantaggio competitivo che automaticamente ne deriverà.

È così che la struttura di riferimento oggi rappresenta una forte discriminante verso l'implementazione della strategia, che sviluppa una relazione bilaterale con la struttura, poiché allo stesso tempo, la strategia, mossa e orientata tramite una specifica cultura organizzativa, reciprocamente influenza l'ambiente di riferimento, soprattutto nel caso delle grandi imprese, così come Amazon appunto, ma allo stesso tempo il continuo variare della struttura spinge le imprese ad essere abili nell'adattarsi e nel sapere continuamente rispondere alle sfide e ai cambiamenti imposti dal settore.

Oggi le imprese sono richiamate a ricoprire una sorta di ruolo di “cuscinetto” posizionandosi tra le istituzioni, ovvero i “policy maker” e la comunità, riuscendo a rispondere ai compiti richiesti in termini di sostenibilità e di rispetto verso l'ambiente. I consumatori oggi sono più dotati che mai della possibilità di reperire diverse informazioni riguardanti l'impresa grazie alla trasparenza informativa di cui sono caratterizzati tutti i settori oggi e, come diretta conseguenza di questo fenomeno, le organizzazioni sono sempre più responsabili, soprattutto da un punto di vista sociale e da qui nasce il concetto di “Responsabilità Sociale d'Impresa”, e gli stessi consumatori pretendono sempre maggiori sforzi e impegni verso tematiche ambientali e sociali da parte dell'impresa, in modo tale da poter realizzare un cambiamento e condurre l'organizzazione a mostrare un'immagine positiva che non sia unicamente legata alla massimizzazione del profitto.

Tra i compiti socialmente responsabili che vengono messi in atto dalle organizzazioni, uno dei più recenti, che ha visto grande concretizzazione soprattutto in situazioni di crisi e che riesce a realizzare un maggiore impatto, ma che allo stesso tempo è forte oggetto di critiche in alcuni contesti, viene rappresentato dal concetto di Corporate Philanthropy. Tale concetto indica la filantropia realizzata dalle aziende a livello corporate che nel momento in cui viene eseguita correttamente, o comunque secondo connotazioni “strategiche”, può rappresentare un'importante leva strategica e di sviluppo organizzativo, che sia in grado di realizzare un grande impatto sia verso la comunità di riferimento che per gli stessi risultati economici dell'impresa, tramite benefici in termini di immagine e apprezzamento e fedeltà da parte degli stakeholder.

A seguito dei primi risultati positivi ottenuti dalle imprese tramite l'implementazione di attività e comportamenti socialmente responsabili, altre organizzazioni hanno pensato di poter sfruttare questo momento, beneficiando dei possibili ritorni in termini di positività di immagine, ma senza alcun impegno concreto verso tematiche che in realtà risultino essere davvero sostenibili. Questo è il fenomeno che si concretizza nel tentativo da parte delle organizzazioni di ingannare gli stakeholder che però, godendo del massimo livello di trasparenza informativa, in realtà sono più potenti che mai.

Questa tipologia di criticità è legata al concetto di “Greenwashing”, che realizza l’effetto diametralmente opposto della Corporate Philanthropy o di quello che erroneamente viene considerato lo stesso strumento, ovvero il Cause-Related Marketing, che a differenza del primo utilizza unicamente risorse e capacità proprie del marketing. È così dunque che le organizzazioni, nel tentativo di usufruire unicamente dei benefici che derivano da strategie positive quali quelle filantropiche, in realtà ingannano i propri stakeholder non realizzando alcuno sforzo o impegno verso tematiche sostenibili e di interesse di tutti, ottenendo così un grosso effetto finale negativo verso la stessa immagine aziendale.

Nonostante dalla sua definizione si possa affermare che tale modello di filantropia sia in realtà una strategia che è possibile definire “win-win”, molte organizzazioni ancora oggi non sono in grado di realizzarla in maniera corretta, eseguendo programmi filantropici disinteressati per lo più riguardanti la mera erogazione del denaro, che non portano ad alcun tipo di risultato, anche per la stessa organizzazione e, non portando a grossi risultati o vedendo una lontananza culturale tra l’impegno e l’impresa, portano a creare scetticismo agli occhi degli stakeholder. A questo problema se ne aggiungono altri, tra cui il fatto che questo modello di filantropia attuale viene per lo più eseguito unicamente dai piani alti del management, senza il minimo coinvolgimento di tutte le risorse umane dell’organizzazione, che in realtà sono proprio quelle risorse che permettono all’organizzazione di beneficiare dei risultati derivanti da queste strategie a lungo termine, poiché influenzano notevolmente la cultura organizzativa, la partecipazione e il morale degli stessi dipendenti.

Questo argomento tocca particolarmente l’azienda Amazon, la quale viene spesso associata ad un’organizzazione poco attenta verso la sostenibilità e che guarda unicamente al profitto, a discapito dei suoi stessi dipendenti. Analizzando i fatti, il colosso dell’e-commerce, tramite il suo CEO e fondatore Jeff Bezos è in realtà presente in diversi programmi filantropici e già in passato ne ha mostrato diversi esempi; tuttavia, il problema che attanaglia la società è proprio il fatto che tale modello di filantropia non è correttamente eseguito per diverse motivazioni: tra queste si riscontra ad esempio il fatto che non vi sia molta trasparenza sugli stessi impegni, o un altro motivo è riconducibile al fatto che questi programmi vengono realizzati tramite decisioni di un unico individuo, consolidando sempre più il divario che si sta creando e che si è già creato nella struttura dell’organizzazione, soprattutto per i dipendenti dei magazzini che hanno e continuano a realizzare sindacati contro la stessa società.

La tesi seguente si occupa dunque di descrivere l’importanza della strategia di un’organizzazione, non più di tipo unicamente economico, ma sostenibile e dunque anche sociale, così come si realizza ad esempio nella considerazione strategica del concetto di Corporate Philanthropy, comprendendo cosa realmente questo termine intenda e il modo in cui possa essere applicato. È così che, a fronte dei problemi di una specifica azienda, così come nel caso di Amazon, uno strumento come la filantropia strategica possa in realtà essere utilizzato a tutti gli effetti non solo come leva strategica, permettendo all’azienda di migliorare la sua immagine aziendale, ma anche come strategia di sviluppo organizzativo, permettendo all’azienda di allontanarsi dalle critiche e mostrare di essere una grande organizzazione non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale ed ambientale.

CAPITOLO 1 PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E CULTURA DELL'IMPRESA

1.1 L'IMPRESA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO

1.1.1 IL SIGNIFICATO DI IMPRESA

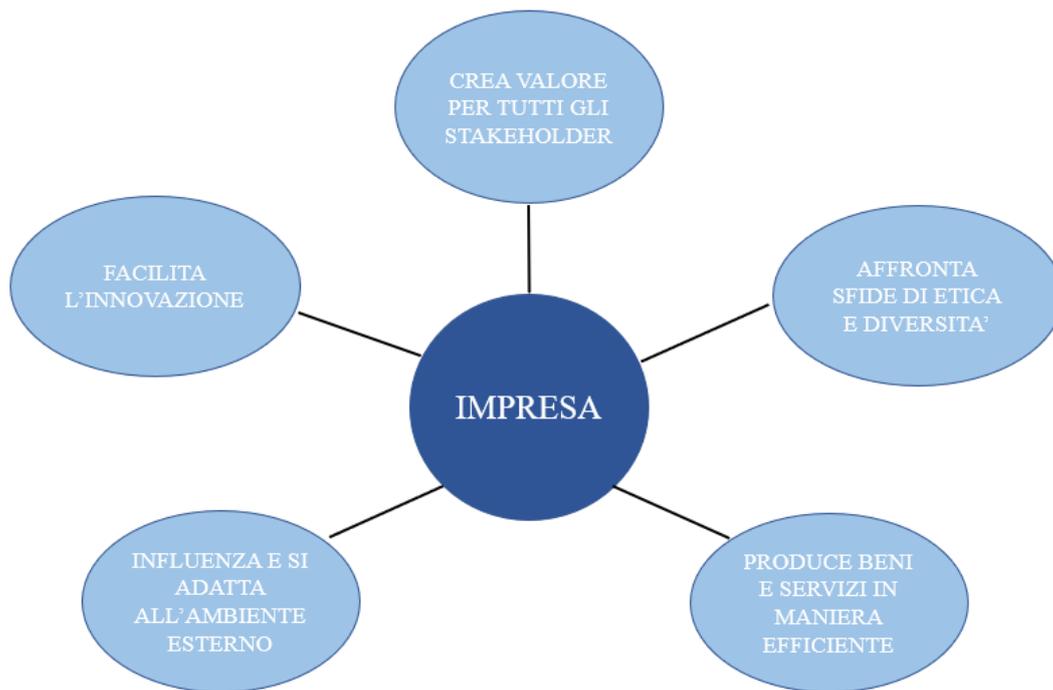
Nel panorama economico odierno è necessario fare il punto della situazione riguardo alla realtà imprenditoriale e alla definizione più attuale e corretta che si possa attribuire alla nozione di impresa; il punto di partenza, almeno nel panorama economico italiano è rappresentato dal concetto di imprenditore dell'articolo 2082 del Codice civile, non essendo presente un articolo a sé stante per il concetto di impresa, dal quale poi si riesce ad esplicitare per la stessa la definizione di “attività economica organizzata ai fini della produzione o dello scambio di beni e servizi”.

Tale definizione, seppur corretta, definisce una realtà statica che non esiste più, essa infatti non richiama quelli che sono davvero i pilastri portanti del concetto di impresa: non richiama le parti da cui è composta e non analizza le funzioni che essa può svolgere in un panorama complesso come quello odierno.

È così che l'attività di impresa non può più essere vista entro la sua dimensione statica, verso il profitto, è necessario che si vadano a considerare ulteriori aspetti rilevanti per l'attività d'impresa, che vadano oltre il mero aspetto economico. L'impresa va vista invece come una realtà dinamica, un sistema aperto in continua evoluzione e interagente con l'ambiente esterno; diventa dunque obbligatorio orientarsi verso un aspetto non solo economico-finanziario, ma anche umano, concentrandosi nel valore delle risorse umane e delle capacità e risorse che le stesse apportano all'organizzazione. Si arriva così ad una nuova e più elaborata definizione di impresa data da Richard Daft, intesa come comunità di persone organizzate come sistemi di attività deliberatamente coordinate e strutturate che, interferendo con l'ambiente esterno, perseguono degli obiettivi prefissati¹.

Tale definizione è particolarmente importante per riconoscere l'importanza che le organizzazioni assumono al giorno d'oggi, in quanto svolgono innumerevoli compiti che permettono loro di assumere un ruolo chiave nella società e in diretta comunicazione con la comunità e le istituzioni stesse.

¹ Fonte: *Organizzazione aziendale*, di Richard L. Daft, sesta edizione, pag. 13



Sono molteplici le funzioni che l'impresa svolge e che ne mettono in risalto la sua importanza, tra cui è ovvia la produzione di servizi e beni mirati a soddisfare determinati bisogni e desideri umani, ma anche e soprattutto la promozione dell'innovazione grazie alle risorse di cui un'organizzazione può disporre e la determinazione di quella che rappresenta la cultura organizzativa, che considera tematiche etiche e sociali e influenza e viene influenzata dall'ambiente esterno².

Tuttavia, l'elemento chiave del concetto di impresa, che dunque va messo in risalto è rappresentato dalla risorsa umana, poiché l'impresa deve essere in grado di valorizzare e usare il valore delle stesse tramite il know-how che apportano all'organizzazione, sulla quale la stessa impresa determina poi il vantaggio competitivo; tale concetto presenta diversi significati, ma quello che viene preso maggiormente di riferimento è il significato dato da Porter, ovvero la capacità dell'impresa di generare risorse e performance superiori rispetto ai competitors³, solitamente in termini di profittabilità; mentre un'altra definizione è quella di Grant, il quale lo definisce come "la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività" (Grant, 1999, p.218).

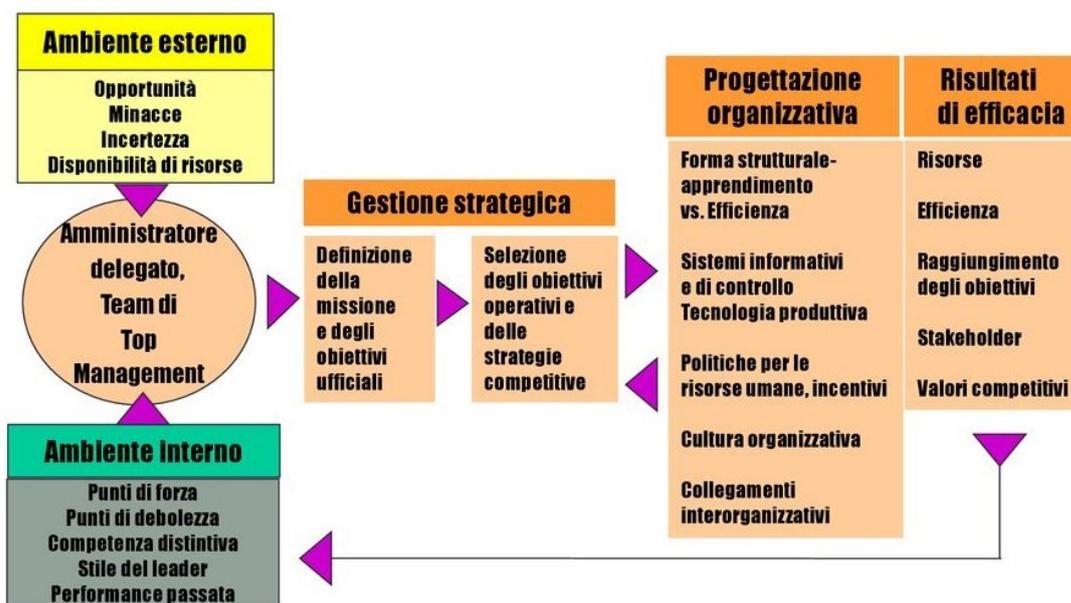
In ogni caso, affinché sia possibile ottenere un vantaggio competitivo, è necessario il perfetto funzionamento e coordinamento di tutte le risorse e competenze dell'organizzazione affinché, attraverso le diverse funzioni aziendali di cui è composta la stessa, sia possibile perseguire non solo gli obiettivi ufficiali prefissati dall'organizzazione, quali mission e vision, ma anche altri obiettivi operativi e apparentemente distanti dai primi, ma che orientano e sondano il terreno per orientare la stessa organizzazione nelle azioni e nei comportamenti da intraprendere nel breve termine.

² Fonte: *Organizzazione aziendale*, di Richard L. Daft, sesta edizione, pag. 16

³ Testo di riferimento: *Il Vantaggio Competitivo*, Porter, 1985

1.1.2 LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Come si realizza un tale coordinamento delle risorse per ottenere il vantaggio competitivo? Attraverso la progettazione organizzativa. È bene precisare però che il panorama economico odierno risulta essere molto complesso e caratterizzato da un elevato livello di competizione, ottenuto come diretta conseguenza di molteplici fattori quali appunto: il fenomeno della globalizzazione e con essa l'unificazione dei mercati a livello internazionale, ma anche e soprattutto le innovazioni tecnologiche, che non solo hanno garantito un allargamento dei mercati e degli orizzonti raggiungibili dall'impresa stessa, ma hanno anche garantito una completa trasparenza informativa, rendendo l'approvazione degli stakeholder una componente sempre più determinante del successo di un'azienda.



Fonte: Adattato da Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design," manoscritto inedito, Duke University, 1990; e Arie Y. Lewin and Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model," *Organization Studies* 15, no. 2 (1994): 183-212

Diventano dunque numerosi i soggetti coinvolti nell'impresa, che non si limitano più ai semplici dipendenti o azionisti, ma a tutti coloro che portano un interesse e che hanno una certa influenza nell'esercizio di impresa. Le organizzazioni si sono rese conto che il pieno coinvolgimento degli stakeholder⁴ nell'esercizio d'impresa può migliorare la competitività di mercato, contribuire all'innovazione e migliorare i processi decisionali aziendali; si abbandona dunque l'ottica di esercizio di una "comunicazione interna" esclusivamente all'impresa, perseguendo un'ottica di coinvolgimento degli stakeholder alle strategie aziendali, che si concretizzi nella creazione di relazioni di fiducia e di valori unici profittevoli difficilmente imitabili dai concorrenti. È importante dunque che il manager, o amministratore delegato, riesca ad individuare tutti gli stakeholder adeguatamente, analizzando le loro richieste e individuando le opportune variabili in gioco, in modo tale da perseguire la corretta strategia, che accompagnerà l'impresa nella sua evoluzione e nel suo processo di crescita, fino al raggiungimento di una stabilità data dall'ottenimento del vantaggio competitivo.

⁴ Tutti i soggetti portatori di interesse nell'esercizio di impresa, quali ad esempio clienti, fornitori, creditori, comunità ecc.

La progettazione organizzativa dei manager o amministratori delegati si concretizza dunque in diversi passaggi sequenziali e interconnessi:

- ❖ Il punto di partenza è rappresentato da un'attenta analisi sia dell'ambiente interno, in modo tale da comprendere su quali aspetti dell'organizzazione bisogna fare leva, e ciò è reso possibile dall'analisi SWOT⁵, che di quello esterno, ovvero della struttura esterna di riferimento, in modo tale da individuare ipotetiche minacce ed opportunità offerte dal settore o dall'ambiente di riferimento.
- ❖ Successivamente si procede alla definizione degli obiettivi ufficiali e alla selezione degli obiettivi operativi.
- ❖ Si procede con la messa in atto di tutte quelle operazioni che possano essere utili alle risorse e al funzionamento dell'azienda, quali collegamenti inter-organizzativi⁶, sistemi informativi e di controllo e politiche per le risorse umane.
- ❖ A questo segue una valutazione conclusiva delle performance sui diversi ipotetici meccanismi, quali ad esempio il raggiungimento degli obiettivi perseguiti o valutazione in termini di efficacia o efficienza⁷.
- ❖ Tali performance andranno poi ad incidere nuovamente nella dimensione interna dell'azienda, ad esempio in merito ad aspetti di nuovi punti di forza ottenuti dall'impresa grazie al raggiungimento di obiettivi, permettendo al meccanismo ciclico di ripetersi nuovamente dall'inizio.

Si innesca così un continuo processo ciclico volto a definire le strategie aziendali in continua evoluzione all'interno dell'azienda, in modo tale da perseguire e mantenere il vantaggio competitivo in un orizzonte temporale di lungo periodo.

1.2 OBIETTIVI, STRATEGIE E STRUTTURA

Si è sin qui parlato di progettazione organizzativa e del concetto del processo di definizione della strategia aziendale, ma cosa si intende per strategia? Perché è importante che grandi e piccole aziende abbiano una strategia?

1.2.1 SIGNIFICATO DEL TERMINE “STRATEGIA” E TIPOLOGIE DI OBIETTIVI

Il termine strategia racchiude in sé diversi significati e non ha un significato unico e inequivocabile. È strategia quella adottata in guerra in un campo di battaglia per prevalere sul nemico; è strategia quella adottata nella vita di tutti i giorni per il perseguimento di un obiettivo; è strategia quella adottata in ambito politico per ottenere consensi e per prevalere sui rivali durante le elezioni⁸. Così come in

⁵ Strumento di analisi per la dimensione organizzativa interna, volto a definire i punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità; raffigurata su 4 quadranti.

⁶ Insieme di flussi, transazioni e collegamenti relativamente durevoli, tra due o più organizzazioni

⁷ L'efficacia indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre l'efficienza valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili.

⁸ Fonte: *L'evoluzione della strategia e del pensiero strategico nel tempo*, LinnetConsultant.com

tutti i casi appena descritti, anche nel campo economico la strategia deve portare al successo, deve permettere all'azienda di prevalere sui concorrenti e garantire quel valore di vantaggio competitivo, ovvero il maggior valore prodotto dall'impresa rispetto ai diretti concorrenti.

Il processo di formazione e applicazione tuttavia non è così immediato; la stessa viene deliberata dai piani alti dell'organizzazione a livello corporate (in questo caso si parla di strategia deliberata), ma spesso questa strategia necessita di correttivi in seguito all'andamento dell'economia di mercato di riferimento, che porterebbe alla conseguenza che risulti necessario abbandonarla e adottare nuove soluzioni, riscontrate nelle cosiddette "strategie emergenti", in modo tale da rendere più fruttuosa l'organizzazione; nonostante quest'ultima considerazione, nulla assicura che questa sia quella finale, l'elemento importante per il manager è infatti la strategia implementata che risulta essere quella che viene realizzata nel concreto.

Adattato da Mintzberg H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning.



Tuttavia, va fatta un'ulteriore precisazione prima di poter arrivare all'approccio strategico del manager che definisce il business model, il che indica "la rappresentazione delle logiche sottostanti l'impresa e le scelte che vengono effettuate per creare e catturare il valore che viene generato all'interno di un value-network"⁹. Tale precisazione riguarda il concetto di strategia, che non è mera pianificazione; quest'ultima infatti è la fase in cui l'impresa scrive la strategia, in merito a obiettivi e risorse disponibili, la pianificazione riconduce alla formalizzazione, alla redazione di un documento e, di conseguenza, quando si parla di "pianificazione strategica" ci si riferisce ad una metodologia attraverso la quale è possibile fare strategia, ma nulla vieta che si possa fare strategia senza che vi sia la formalizzazione in un piano.

Dunque, nonostante i due termini possano sembrare sinonimi, in realtà esprimono due concetti non necessariamente collegati, dove il secondo indica la documentazione formale per raggiungere un determinato fine e/o scopo, mentre il primo indica lo strumento attraverso cui l'imprenditore si

⁹ Definizione di Shafer et al., 2005

prefigge di raggiungere il vantaggio competitivo, tenendo in considerazione la struttura, le risorse e gli obiettivi di riferimento.

Il concetto di strategia è stato ampiamente trattato anche da molti esponenti ed è stato oggetto di variazioni nel corso degli anni:

in merito al primo aspetto, sono numerose le definizioni (qui di seguito vengono citate solo alcune), tra cui quella di Alfred Chandler, storico dell'impresa, il quale definisce strategia come "la determinazione di obiettivi di lungo termine dell'impresa e l'adozione di politiche necessarie per la loro realizzazione"¹⁰, includendo quindi l'importanza della struttura di riferimento attraverso il necessario sviluppo di attività e l'allocazione delle risorse necessarie per perseguire gli obiettivi definiti.

Altra definizione è quella del fondatore della moderna scuola di management di Harvard, Andrews, il quale definisce la strategia come "un modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione costituire e la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri stakeholders"¹¹; egli sottolinea l'importanza di analizzare l'impresa non solo dal punto di vista interno, ma anche nella sua dimensione esterna, di capire gli obiettivi ed utilizzare come linee guida gli interessi dei propri stakeholders; ma la definizione che merita sicuramente un occhio di riguardo, nonché più recente, è quella che descrive la strategia come "l'orientamento di lungo periodo dell'impresa con il quale mira a costruire vantaggi competitivi (sostenibili nel tempo), attraverso la combinazione di risorse in ambiente che cambia continuamente, al fine di rispondere alle esigenze di mercato e degli stakeholders"¹².

Tutte le definizioni sopra citate, ma in particolar modo quest'ultima, evidenziano gli elementi chiave di una strategia, che possono essere individuati qui di seguito¹³:

- Obiettivi di lungo termine e incertezza; guardando ad un'ottica di lungo termine, sono molte le incertezze che la strategia possa essere davvero efficiente e portare agli obiettivi prefissati.
- Complessità nel definire le decisioni connesse alle attività da intraprendere, in modo da identificare quelle che possano essere le caratteristiche più adatte per la strategia, soprattutto per quelle organizzazioni che operano su scale globale.
- Relazioni e network; come detto precedentemente, non è possibile guardare all'organizzazione solamente nella sua dimensione esterna, la strategia è il filo conduttore con l'ambiente di riferimento e per questo motivo va anche considerata infatti la dimensione esterna e le necessarie relazioni che devono intercorrere tra l'organizzazione e gli stakeholder, tra cui fornitori, clienti, distributori.
- Integrazioni; in un panorama complesso come quello odierno, è sempre più prassi comune quella dei grandi manager di realizzare alleanze e costruire barriere funzionali con manager di altre aziende, i cui interessi potrebbero essere controproducenti.

¹⁰ Fonte: *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*, Chandler, 1962

¹¹ Fonte: *The concept of corporate strategy*, Andrews, 1971

¹² Definizione di Johnson, Scholes, Whittington, tradotto da *Exploring Corporate Strategy*

¹³ Fonte: *Exploring Corporate Strategy*, Johnson, Scholes, Whittington, pagine 46-48, versione PDF

- Cambiamento è probabilmente la parola chiave del panorama economico odierno, nonché una componente essenziale della strategia; si deve fare in modo che il cambiamento non sia un elemento negativo per l'impresa, bensì un'opportunità da sfruttare prima che lo facciano gli altri.

La pianificazione strategica serve a delineare dunque quelle che sono le risorse necessarie e soprattutto gli obiettivi che vengono perseguiti dall'azienda stessa. La scelta della leva strategica da implementare è direttamente correlata alla tipologia di obiettivo che si vuole raggiungere poiché l'azienda deve avere la capacità di adottare la strategia più adatta per i suoi obiettivi e interessi (sia a livello corporate che a livello business).

Gli obiettivi in particolare si distinguono in ufficiali e operativi:

- ❖ I primi attengono alla creazione di legittimità dell'organizzazione, servono a realizzare una visione comune per tutte le risorse che compongono l'organizzazione; tra questi obiettivi vi è la definizione della missione e della vision aziendale¹⁴, che definiscono le linee guida dell'azienda e permettono che ciascuna unità svolga la propria attività in maniera coerente con il resto dell'impresa.
- ❖ A questi obiettivi devono poi seguire un'altra categoria di obiettivi definiti "operativi", che riguardano le procedure operative dell'organizzazione e indicano i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere¹⁵, per questo spesso vengono tradotti in manuali o linee guide che specificano le attività ai vari livelli e uffici. Tali obiettivi definiscono quelle che sono le mete e i risultati concreti che occorre realizzare per raggiungere l'obiettivo strategico (scopi di lungo periodo). "Un obiettivo si definisce operativo se è realmente concreto, cioè solo quando vi è la possibilità di verificarne il raggiungimento potendone prevedere gli indicatori di verifica"¹⁶.

In linea generale, gli obiettivi devono essere stabiliti rispettando i canoni della teoria dell'attivazione motivazionale, la quale afferma che la motivazione atta alla realizzazione degli obiettivi predefiniti è massima quando la difficoltà dell'obiettivo da raggiungere è media, l'obiettivo dunque non deve essere facilmente perseguibile, poiché non stimolerebbe gli individui nei loro esercizi, ma neppure estremamente difficile da raggiungere, a tal punto da rendere impossibile il perseguimento dello stesso.

A questo punto della discussione è lecito chiedersi: a cosa serve dunque una strategia?

- definisce la direzione e allo stesso tempo guida l'organizzazione;
- fornisce coerenza;
- valorizza gli sforzi.

¹⁴ Mission e vision indicano rispettivamente il perché l'azienda nasce e la sua proiezione al futuro (dove l'impresa vorrebbe arrivare).

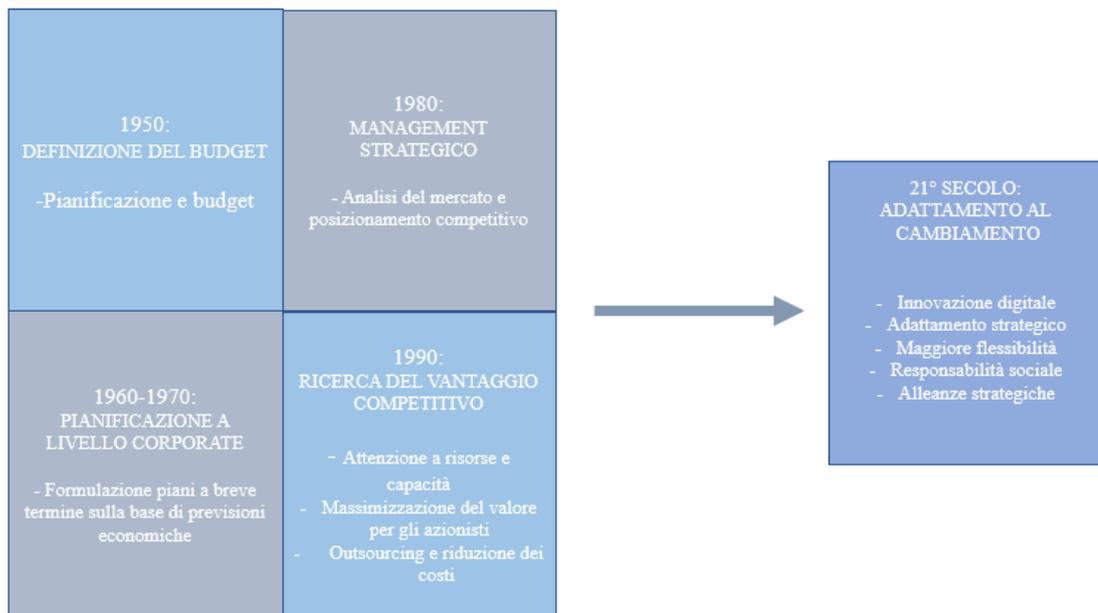
¹⁵ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, sesta edizione

¹⁶ Definizione di Giorgio Sordelli, sito Sordelli, link: https://www.sordelli.net/finanziamenti-progettazione-mainmenu-89/strumenti/glossario/635-obiettivi_operativi

Tenendo sempre a mente che tutte le riflessioni sopra esposte devono sempre essere prese in considerazione della relazione con l'ambiente esterno.

Per comprendere meglio il concetto di strategia e di conseguenza la sua importanza, è utile pensare alla stessa come ad un filo conduttore, senza il quale l'esercizio d'impresa non sarebbe possibile, o comunque non profittevole. Tuttavia, tale considerazione di strategia non è sempre stata la stessa nel corso degli anni: focalizzandosi su un aspetto più concreto, si riscontra come le esigenze strategiche negli anni siano cambiate, a dimostrazione di come le organizzazioni siano delle realtà in continuazione evoluzione e con esse le stesse strategie, in modo da mettere in pratica l'idea che il cambiamento è opportunità e va sfruttato prima che siano gli altri operatori del mercato a farlo.

1.2.2 EVOLUZIONE DELLA STRATEGIA, TIPOLOGIE E LEGAME CON LA STRUTTURA



17

Tornando indietro nel tempo è possibile evidenziare come negli anni 50, la strategia si limitava ad applicazioni minime, connessa esclusivamente alla mera formulazione del budget, per poi giungere agli anni 60, dove la stessa veniva associata all'attività di formulazione di programmi per incrementare i piani di vendita; il contesto raffigurava una organizzazione strategica molto classica,

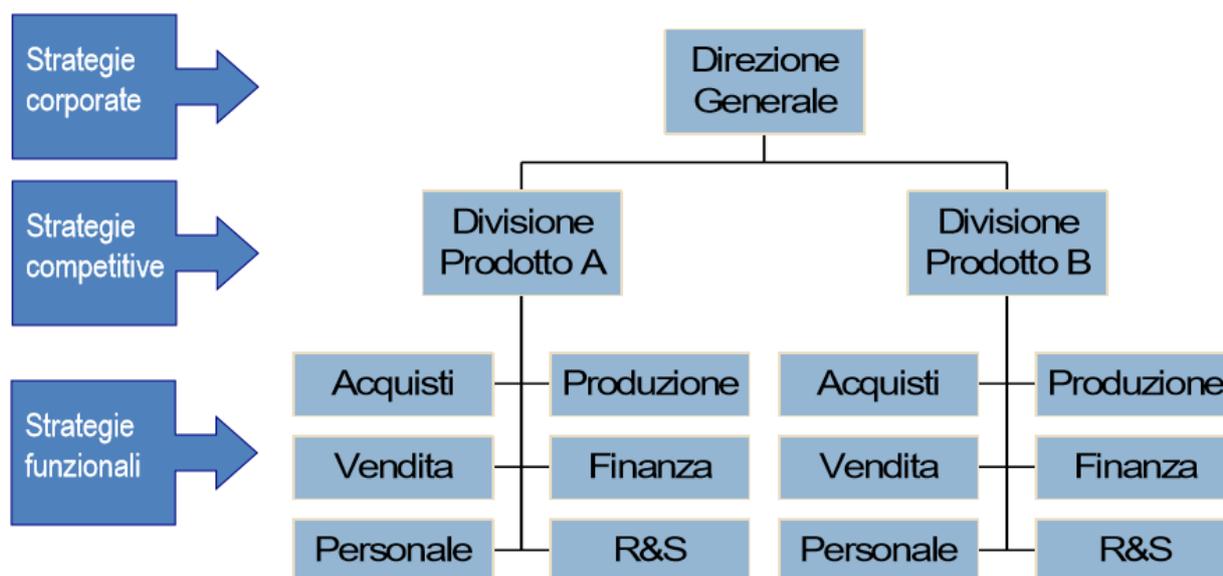
¹⁷ Fonte dei dati dell'immagine: *Contemporary Strategy Analysis*, Grant R., editore John Wiley & Sons Inc., 2015

con una particolare attenzione rivolta verso il consolidamento di aspetti finanziari piuttosto che un'apertura verso l'innovazione, come invece si riscontra negli ultimi 15 anni.

Dagli anni 80 ad oggi, l'enfasi si è spostata verso lo sviluppo delle organizzazioni, sia all'interno che all'esterno; oggi si punta molto al miglioramento della competitività e produttività attraverso la formazione mirata dei dipendenti sulla base di un processo di formazione continua. Da qui in poi "la strategia diventa "pensiero strategico", in quanto le aziende danno maggior rilievo alla mission, alla "vision", alla coerenza della identità dell'impresa, ai principi di business oggi declinati in modelli di business, alla finalizzazione di obiettivi tangibili e misurabili e sempre meno rilievo invece alla pianificazione di attività specifiche."¹⁸

Ultimo tassello dell'evoluzione si concretizza nello sviluppo di un vantaggio competitivo e miglioramento delle risorse fino a diventare delle nuove "organization", caratterizzate dalla "digital transformation" e da un contesto di riferimento turbolento, nella quale risulta necessario essere flessibili e saper formulare strategie innovative che spingano su una ulteriore leva di innovazione, responsabilità etica e sostenibilità¹⁹.

La classificazione delle strategie si può realizzare anche in merito al loro livello di gestione e applicazione, a tal proposito si individuano 3 macro-livelli:



¹⁸ Fonte: Linet Consultant, *L'evoluzione della strategia e del pensiero strategico nel tempo*

¹⁹ La sostenibilità è oggi la base dello sviluppo economico ed indica la visione di una crescita economica che deve necessariamente accompagnarsi al rispetto dell'ecosistema, salvaguardando il capitale economico, umano e naturale.

- livello corporate; definisce i confini dell'impresa e gli ambiti in cui opera. L'impresa cerca di creare valore attraverso attività di configurazione e coordinamento, ovvero definire in quali business l'impresa intende operare e valorizzare gli elementi comuni tra diversi business della stessa impresa. Rientrano tra le strategie a livello corporate la definizione della mission e della vision aziendale, le strategie di diversificazione e integrazione, la ricerca di interdipendenze tra business e le strategie di disinvestimento.

Tutte le strategie corporate possono avere una natura finanziaria, ma anche sinergica; la prima è volta a guardare all'impresa come un insieme di risorse che devono essere investite con l'obiettivo di massimizzare i risultati economici e finanziari, mentre la seconda guarda all'impresa come un insieme di business la cui interdipendenza deve essere sfruttata per ottenere un maggior valore.

- livello business²⁰, che si occupano di definire il modo in cui l'azienda intende competere all'interno di quello specifico settore o mercato. Vi sono diversi modelli che possono essere analizzati, tra cui i due più importanti sono rappresentati dal modello di Porter e dal modello di Miles e Snow:

- Porter effettua una distinzione in base all'output e individua due tipologie di strategie business: strategia basata sui costi, che prende il nome di leadership dei costi, dove l'impresa punta alla minimizzazione dei costi, in modo tale da guadagnare di più rispetto ai concorrenti sulla base dei minori costi di produzione; tale strategia punta a valori unitari bassi a fronte di valori totali maggiori, costi bassi ed elevato volume di vendita; dall'altro lato vi è invece la situazione opposta con una strategia basata sui ricavi, che prende il nome di differenziazione; a tale strategia è necessariamente associato un aumento dei costi, ma una volta che il mercato riconoscerà la leadership su una specifica leva di differenziazione, allora i ricavi unitari saranno notevolmente elevati in quanto i consumatori saranno disposti a pagare un premium price per ricevere quel determinato prodotto. Altrimenti, per ciascuna delle due citate strategie business è possibile operare in un'ottica di focalizzazione, concentrandosi dunque non sull'intero mercato bensì su una nicchia o specifico segmento.
- Miles e Snow invece realizzano una classificazione strategica sul tipo di organizzazione e si distinguono 4 tipologie di aziende: aziende esploratrici, aziende di difesa, aziende che adottano strategie di analisi e aziende di reazione. Le prime sono quelle aziende che puntano tutto sull'innovazione, sulla ricerca e lo sviluppo, non si limitano alla produzione di prodotti standard, ma investono e collaborano con centri di ricerca per promuovere l'innovazione costantemente. Le aziende che adottano strategie difensive, invece, sono spesso oligopolisti con grosse reti di produzione e hanno come obiettivo principale quello di mantenere la leadership del mercato, esclusivamente attraverso il miglioramento dei già esistenti macchinari e processi aziendali in modo tale da ridurre i costi di produzione; si afferma dunque un continuo innovare volto all'efficientamento. Le aziende che adottano strategie di analisi sono invece il futuro del mercato, sono coloro che non si adagiano sul mercato e procedono ad un processo di investimento continuo da un lato, ma allo stesso tempo si punta ad efficientare anche le linee di prodotto già esistenti. Infine, vi sono le aziende di reazione (anche dette aziende reattive) che è la realtà delle piccole e medie imprese;

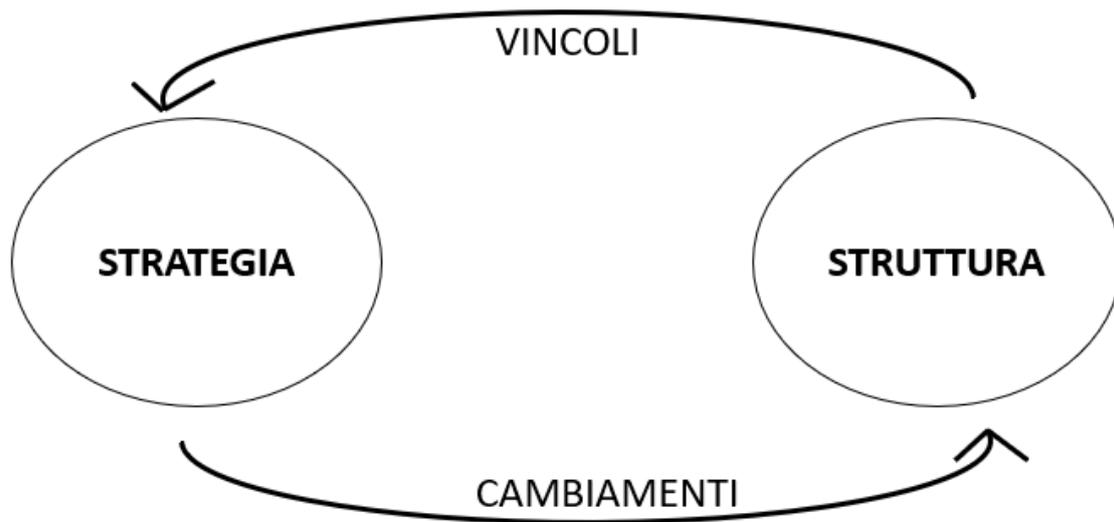
²⁰ Fonte dei dati seguenti: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagine 60-64

sono tutte quelle aziende che in realtà non hanno una strategia, ma che si limitano a reagire istantaneamente al mercato, cambiando spesso il loro output finale.

- livello funzionale, dove il compito è quello di gestire una specifica attività nell'ambito di una visione unitaria; i livelli di strategia hanno una loro gerarchia (il business lavora nei settori definiti dal corporate), una volta che a livello business si è definito se lavorare sui costi o sui ricavi, questa scelta cade a cascata sulle funzionali, che dunque implementano il livello funzionale della strategia tramite una corretta esecuzione delle altre strategie dei livelli più alti. Affinché sia possibile ottenere il risultato desiderato, è necessario che tutte le funzioni ragionino allo stesso modo.

A prescindere dal livello di strategia in questione e dal tipo di azienda, oggi è più che mai necessario considerare la struttura di riferimento come elemento chiave per il successo di un'azienda; tale fenomeno si realizza come conseguenza dell'instaurazione del dualismo definito "strategia-struttura", il quale delinea l'importanza, ma anche e soprattutto la reciprocità tra queste due dimensioni: la strategia influenza non solo l'operatività dell'azienda e la sua dimensione interna, ma anche la struttura e l'ambiente di riferimento attraverso le azioni che la stessa mette in atto; tuttavia, tale rapporto non è univoco, infatti è probabile che invece sia proprio la struttura di riferimento a dettare vincoli e indicazioni all'impresa, influenzandone notevolmente la strategia.

Quello che si realizza è dunque un passaggio dal "one best way" di Taylor, il quale sosteneva, con l'"organizzazione scientifica del lavoro", che la massima standardizzazione e specializzazione delle attività svolte dal singolo e il controllo massimo dell'attività fosse il modello migliore di business, al "one best fit", introdotto dalle teorie contingenti. Con questo fenomeno si introducono concetti quali la coerenza o l'adattamento, avviene infatti che il contesto esterno diventi la variabile indipendente, mentre l'impresa diventa la variabile dipendente che necessita di adeguare la propria organizzazione interna; tale fenomeno di doversi continuamente adeguare al mercato è diventata oggi una potentissima leva di competitività. Da questo deriva il "dualismo strategia-struttura", il quale sostiene che, modificando la struttura, risulta essere necessario per l'impresa modificare la propria strategia in seguito ai vincoli e opportunità imposti dal settore e, consequenzialmente, modificando la strategia varia anche quella che è la struttura di riferimento.



1.3 RELAZIONE TRA CULTURA ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE

Lo strumento che realizza il consolidamento tra strategia e struttura è rappresentato dalla cultura organizzativa che l'organizzazione necessita per operare con efficacia all'interno del proprio ambiente.

1.3.1 COSA SI INTENDE PER CULTURA ORGANIZZATIVA?

Edgar Schein²¹ afferma che la cultura di un'organizzazione è "ciò che essa ha assimilato come unità sociale nel corso della sua storia". In sostanza, dunque, la cultura è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che vengono condivisi dai membri di una stessa organizzazione e tramandati a nuovi membri come la maniera corretta di agire e comportarsi; la cultura è la componente informale dell'organizzazione, la parte non scritta, mentre elementi quali strategia e struttura ne rappresentano le componenti formali.

Sebbene i concetti che descrivono la cultura possano provenire da qualunque luogo all'interno dell'organizzazione, solitamente si verifica che la cultura venga delineata proprio dal fondatore o manager dell'organizzazione che elabora e mette in pratica valori particolari, che forniscono ai membri dell'organizzazione un senso di identità organizzativa. Ad esempio, la cultura organizzativa di Amazon sembra essere caratterizzata da una spietata competizione dei dipendenti, per promuovere una cultura di distacco e contestazione in modo tale da mantenere elevata la determinazione dei

²¹ Professore emerito di management alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology

singoli dipendenti e spronarli alla continua sfida, mettendo in risalto un leader che contesti decisioni e opinioni su cui non è d'accordo, nonostante possa risultare sgradevole²².

Secondo Schein è possibile interpretare la cultura sulla base di 3 livelli²³:

1. Al primo livello, che risulta essere quello più superficiale, vi sono gli artefatti, ossia quegli elementi immediatamente osservabili di una organizzazione, quali ad esempio il modo in cui la gente si veste e agisce, la tecnologia, la disposizione degli uffici, ma anche simboli e rituali che possono essere meno facili da decifrare. Tale livello risulta essere il primo passo dell'analisi della cultura organizzativa, nella quale si gettano le basi e si procede ad un'analisi più approfondita.
2. Gli elementi visibili della cultura sono espressione di valori più profondi e radicati che si traducono nei valori espliciti dell'organizzazione; tali valori sottostanti, quali discorsi manifesti, assunti, opinioni e processi mentali operano a livello di inconscio e vengono fatti circolare dalla leadership in modo da instaurare un clima di solidarietà e un maggior senso di appartenenza.
3. Al terzo livello vi sono invece gli assunti di base che si concretizzano nelle convinzioni profonde e inesprese. Questo livello è quello più profondo dell'organizzazione e che permette di capire la cultura della stessa in quanto esplica le motivazioni delle azioni dei membri di cui è formata.

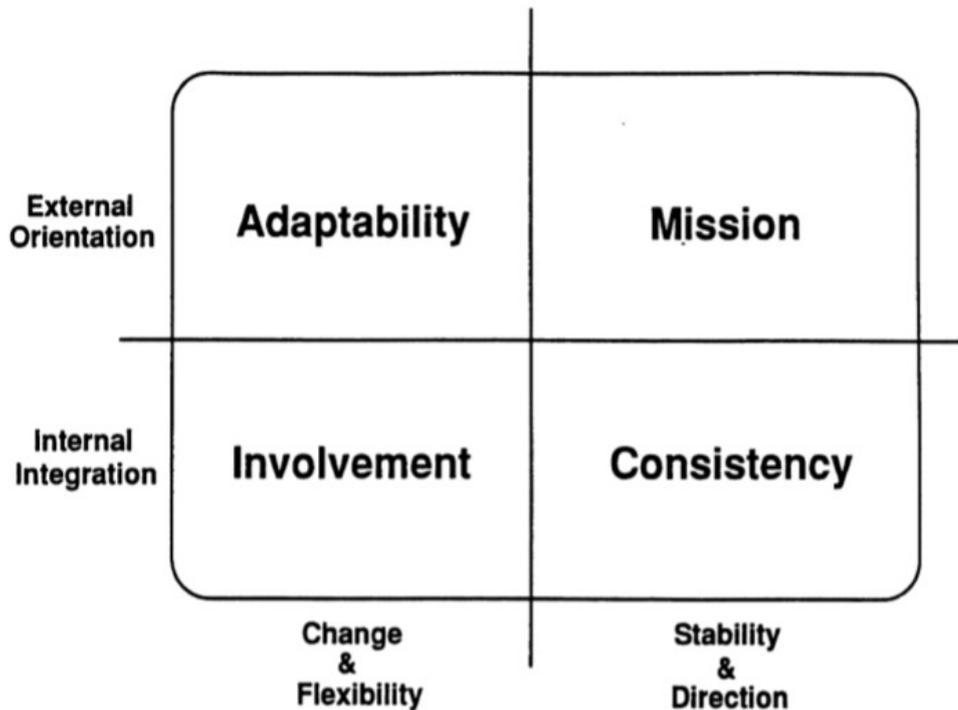
Le culture assolvono nelle organizzazioni due funzioni critiche che possono essere riassunti nei concetti di "integrazione interna" e "adattamento esterno". Il primo indica la creazione di un'identità collettiva sviluppata da tutti i membri dell'organizzazione, che comprendono come lavorare insieme in maniera efficace, mentre il secondo si riferisce a come l'organizzazione raggiunge obiettivi e si relaziona ad entità esterne; la cultura dunque contribuisce a definire la strategia e a dirigere le attività quotidiane²⁴.

Prendendo in considerazione gli autori di *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Daniel R. Denison, Aneil K. Michigan, è possibile valutare e categorizzare le culture sulla base di diverse tipologie di parametri: prendendo in considerazione la suddivisione realizzata su parametri di flessibilità o rigidità richiesti dall'ambiente e focus strategico interno o esterno, si distinguono 4 tipologie di culture che influenzano l'efficacia di un'organizzazione:

²² Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagine 369 e seguenti

²³ Fonte: *Organizational Culture and Leadership*, Schein Edgar H, 1985

²⁴ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagina 373



25

1. **Adaptability**; indica una tipologia di cultura definita come “adattiva”, caratterizzata da un focus sull’ambiente esterno e, conseguenzialmente, da un’elevata flessibilità ed indole al cambiamento, in modo tale da essere sempre in grado di soddisfare le innumerevoli richieste da parte dei clienti. Le aziende che adottano una cultura adattiva non si limitano a reagire al cambiamento, ma lo creano da sé; innovazione, creatività e flessibilità sono gli elementi chiave di queste organizzazioni. Un esempio di tali esse lo si riscontra nelle aziende internet-based, specialmente le aziende che operano nei settori del marketing.
2. **Mission**; indica la cultura della missione, tipica di quelle imprese con un focus sull’ambiente esterno, ma senza la necessità di cambiamenti rapidi e con un’enfasi sullo scopo dell’organizzazione e sul raggiungimento dei propri obiettivi. I manager guidano l’organizzazione attraverso comunicazioni importanti inerenti a scopi futuri che si traducono in obiettivi misurabili grazie alla stabilità dell’ambiente. Raggiungimento degli obiettivi, competitività e valutazione delle prestazioni sono gli elementi chiavi di queste tipologie di organizzazioni. Amazon per certi versi è un esempio di azienda che adotta tale tipologia di cultura, in quanto sia caratterizzata da un’elevata attenzione alla continua competitività e perseguimento nel raggiungere una sempre maggiore quota di mercato²⁶.
3. **Involvement**; indica la cultura al coinvolgimento, anche definita come “cultura di clan”, caratterizzata da un focus interno, dunque si dà molta importanza ad aspetti quali la coordinazione e il lavoro di squadra, ma applicato ad un ambiente esterno, nel quale le aspettative cambiano rapidamente ed è necessario prendersi cura dei dipendenti, affinché loro possano essere produttivi ed affrontare i continui cambiamenti.

²⁵ Fonte: *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, working paper #728, Daniel R. Denison and Aneil K. Michigan, April 1993

²⁶ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, di Richard L. Daft, sesta edizione, pag.381

4. Consistency; anche definita come “cultura burocratica”, la cui concretizzazione si orienta verso un approccio metodico delle attività di business, ovvero che predilige aspetti quali controllo, ordine e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi; la cultura burocratica è tipica di quelle organizzazioni che adottano dunque un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente caratterizzato da stabilità (anche se secondo dati odierni si riscontra che ormai poche organizzazioni adottano tale tipologia di cultura in seguito alla esigenza di maggior flessibilità richiesta dall’ambiente di riferimento).

Tuttavia, considerando il panorama odierno che risulta essere caratterizzata da una continua innovazione e cambiamento, una tipologia di cultura burocratica è ormai oggi poco riscontrata, poiché è necessario che l’impresa dimostri e adotti un’indole volta alla massima flessibilità e dimostri grande attenzione per l’ambiente esterno di riferimento.

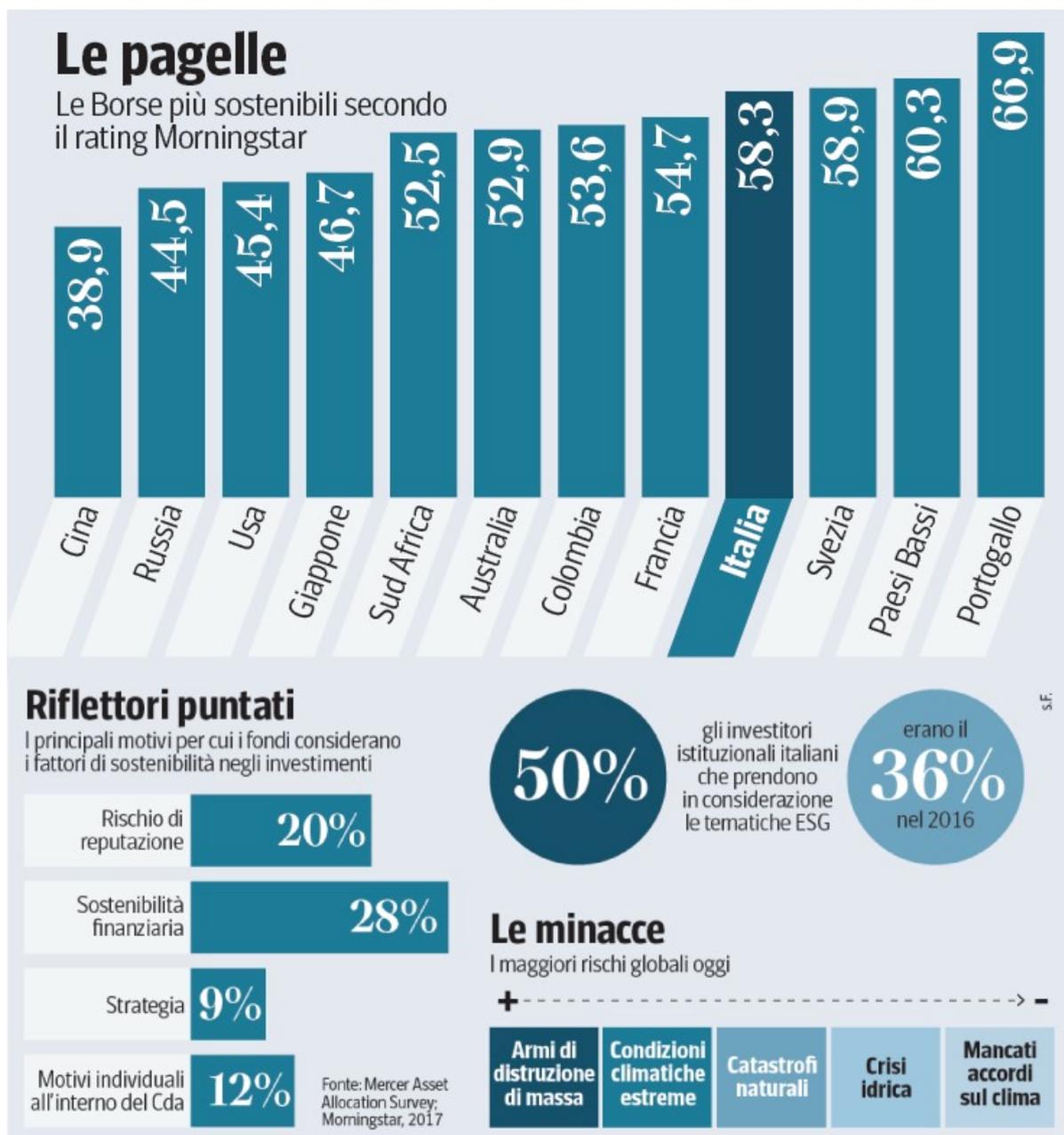
1.3.2 LEGAME TRA CULTURA E PERFORMANCE

Kotter e Heskett (1992)²⁷ condussero una serie di studi correlati usando 207 compagnie su un periodo di 5 anni, dove ciascuno studio era basato sulla ricerca della relazione tra le performance di lungo periodo e la cultura organizzativa adottata dall’impresa. Lo studio si è suddiviso in due momenti: nel primo momento si è prima analizzato la correlazione tra imprese con un cultura “forte” (cultura ben identificabile con focus interno) e performance, non riscontrando particolari correlazioni; analizzando poi invece, in un secondo momento, la correlazione tra performance e imprese che avessero invece culture adattate all’ambiente di riferimento e quindi con focus esterno, riscontrarono che queste imprese risultavano avere delle performance maggiori rispetto alle imprese dotate di una cultura “forte”. In conclusione, essi analizzarono, dunque, come l’ambiente di riferimento in continua evoluzione sia effettivamente una componente determinate nell’influenzare la cultura e la performance di un’impresa, e che le imprese che tendono ad avere buoni risultati negli anni siano in realtà quelle imprese con un cultura focalizzata sull’ambiente esterno.

L’analisi precedente serve a dimostrare come, oggi più che mai, sia di notevole importanza l’aspetto delle interazioni con l’ambiente esterno, attraverso il quale non solo si vuole intendere l’esigenza di flessibilità per rispondere al mercato (comprendendo nella voce anche clienti, fornitori e partner), ma anche il modo appunto in cui tutte le scelte manageriali vengano influenzate da innumerevoli elementi, tra cui la competizione su scala mondiale, la gestione del know how come un forte indice di concorrenza (aspetto che nelle piccole e medie imprese è sempre più importante, ma poco sfruttato), ma soprattutto i concetti di etica e responsabilità sociale che nel panorama odierno assumono ogni giorno sempre più importanza e si concretizzano in leve strategiche messe in atto dalle imprese, sia a livello business che a livello corporate, con l’ormai diffuso tema del CSR (Corporate Social Responsibility); rispetto agli anni passati infatti è fondamentale avere un occhio di riguardo per queste tematiche se si vuole competere su scala mondiale e poter godere di una buona reputazione agli occhi del cliente e di tutti gli stakeholder.

²⁷ Volume di riferimento: *Corporate Culture and Performance*, 1992

Il futuro, ma anche l'ormai attuale presente, è orientato verso una governance particolarmente attenta a fattori di carattere sociale ed ambientale, prediligendo un'ottica di sostenibilità. Tale situazione ad esempio si riscontra anche in Italia che secondo uno studio pubblicato dal Corriere della Sera, risulta essere la quarta borsa più sostenibile al mondo (come si riscontra dal grafico sottostante).



28

Scendendo nel dettaglio si riscontra come gli investitori istituzionali italiani siano passati dal 36% del 2016 al 50%, motivo che fa trovare l'Italia al quarto posto, subito dopo paesi come Portogallo, Paesi Bassi e Svezia; le motivazioni che spingono i fondi a considerare i fattori di sostenibilità negli investimenti sono molteplici, ma primo fra tutti si guarda alla sostenibilità e al rischio di reputazione (concetto della "responsabilità sociale d'impresa" che verrà trattato più avanti) che ne deriva, sia

²⁸ Fonte dell'immagine: Magazine L'Economia, Corriere della Sera, Rating Morningstar e Survey Mercer

secondo un aspetto positivo (beneficio di immagine, attrazione nei confronti delle risorse umane, maggiore clientela) nel momento in cui vi sia attenzione a livello corporate di determinate tematiche ambientali e sociali, sia un aspetto negativo nel momento in cui non è presente.

In conclusione, è chiaro dunque che leadership e cultura, come afferma Schein, non sono altro che due aspetti della stessa realtà poiché attraverso lo studio e l'analisi della cultura di un'organizzazione non si possa prescindere dall'analizzare anche la leadership dell'organizzazione e viceversa.

CAPITOLO 2 L'ETICA SOCIALE DELLE IMPRESE E LA CORPORATE PHILANTHROPY

2.1 L' ETICA SOCIALE

Tra i valori più importanti che intercorrono alla formazione della cultura dell'organizzazione, un occhio di riguardo oggi lo merita sicuramente l'etica. Il termine "etica" intende in senso generico quell'insieme di principi e valori morali che governano l'agire umano, tra cui appunto i suoi comportamenti e le sue azioni. Questo principio di valori è legato ad influenze storiche, culturali e familiari, per questo ciascun codice di principi e valori morali è personale ed unico per ciascun individuo; tuttavia, quando si ragiona in ottica manageriale, sia come singolo, quale il manager, ma anche a livello di azienda, non vi è il solo codice morale etico personale, ma vi sono anche una serie di obiettivi e parametri prefissati a livello internazionale che mirano ad indirizzare il comportamento delle organizzazioni verso un'ottica più etica, specialmente dal punto di vista sociale e sostenibile²⁹.

2.1.1 SIGNIFICATO DEL TERMINE

“È una disciplina accademica che si occupa di studiare le problematiche connesse alle responsabilità etiche/sociali delle aziende”³⁰. Tale disciplina nasce negli Stati Uniti intorno agli anni 70, successivamente a tutti gli scandali avvenuti in quegli anni, tra cui ad esempio lo “Scandalo Lockheed”, che ha visto protagonisti gli Stati Uniti, accompagnati da Paesi Bassi, Italia, Germania e Giappone: la Lockheed Corporation era una delle più importanti industrie aerospaziali statunitensi e mondiali, nel 1976 ammise di aver pagato tangenti a politici e militari degli Stati sopra citati per vendere i propri aerei militari.

Furono proprio grossi scandali come questi a livello mondiale che mossero l'attenzione verso la reazione del pubblico, ma soprattutto verso l'impatto che le stesse notizie potessero avere implicitamente sul valore economico delle aziende, ovvero attraverso una riduzione notevole delle vendite e conseguenzialmente un minor margine di profitto. È in questo contesto che le aziende si

²⁹ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagine 386-389

³⁰ Fonte: *Etica Sociale* di Stefania Bertolini, p.8

rendono conto di come sia necessario ampliare i propri orizzonti per guardare e tutelare gli interessi degli stakeholder dell'azienda, attraverso azioni e strategie che dimostrino e spieghino l'impegno dell'organizzazione verso pratiche che siano etiche e sociali.

Inizialmente, gli obiettivi che si prefissavano i grandi manager riguardavano unicamente standard economici dell'impresa (quali roe e roi), o standard di parametri inerenti alla dinamica finanziaria per supportare le decisioni dell'impresa dal punto di vista finanziario, oltre che economico dunque, sia nel breve che nel lungo termine. Tuttavia, sia l'ottica manageriale che gli stessi obiettivi aziendali hanno subito un processo di allargamento, il che vuol dire che gli stessi obiettivi, che avevano esclusivamente un interesse prioritario verso l'imprenditore e gli stessi azionisti, si sono poi estesi verso un'ottica di soddisfazione anche di altri interessi, quali quelli degli stakeholders. Per questo motivo oggi vi è una maggiore tendenza verso obiettivi di "sviluppo sostenibile" che hanno, tra gli obiettivi, quello di preservare nel tempo la qualità e la quantità delle riserve naturali³¹.

“Il concetto di sostenibilità concerne quindi la capacità da parte di un'economia di sostenere nel tempo la produzione di capitale inteso sia come capitale economico che umano e naturale”³²; si mette in chiaro come lo sviluppo sostenibile sia il punto di intersezione tra 3 realtà (economica, ambientale e sociale), dove per aspetto sociale si indica il benessere dei propri dipendenti, mentre l'aspetto ambientale concerne il rispetto dell'ambiente e l'uso delle risorse ambientali.

Si sono riscontrati nel corso degli anni una serie di esempi che dimostrano tali affermazioni, quali ad esempio la Nike che ha subito un calo drastico di fatturato quando si è diffusa l'informazione dei palloni prodotti dai bambini in India e ha dovuto attuare subito una serie di azioni per monitorare i suoi processi. Altro esempio lo si è riscontrato in Benetton, quando nel 2013 a Dacca, nel Bangladesh, un incendio ha ucciso 381 operai, prevalentemente donne, che lavoravano in assenza delle più elementari condizioni di sicurezza presso la fabbrica fornitrice del marchio Benetton. Questi esempi ci permettono di capire come l'aspetto economico dipenda dall'attenzione socio-ambientale della società e viceversa (perché in ogni caso certe campagne non possono essere finanziate se non vi è la disponibilità).

Tuttavia, mentre dal un lato si riscontrano esempi negativi, dall'altro si possono individuare altrettanti casi positivi, come ad esempio quello della Malden Mills, oggi conosciuta come Polartec, che era un'industria tessile degli Stati Uniti che nella notte dell'11 Dicembre è stata oggetto di un incendio che ha distrutto la fabbrica. In quel periodo il proprietario era Aaron Feurstein, il quale, prima dell'incendio, aveva promesso ad ogni dipendente il pagamento di un premio natalizio pari a 275 dollari. In seguito all'incendio, Feurstein avrebbe potuto incassare i soldi dell'assicurazione e chiudere l'attività, tuttavia questo non fu quello che fece: iniziò la ricostruzione della fabbrica impiegando anche fondi personali e pagò a tutti i dipendenti il premio che gli era stato loro promesso (nonostante fu costretto a licenziare un gran numero di dipendenti a cui continuò a pagare l'assicurazione sanitaria); in conclusione, la fabbrica venne ricostruita e nel giro di due anni le vendite aumentano del 40% rispetto al periodo precedente all'incendio e, se questo non fosse già abbastanza, tutti i dipendenti precedentemente licenziati (a cui comunque continuò a pagare l'assicurazione sanitaria) vennero riassunti³³.

Cosa dimostra questo caso? Che l'essere buoni ripaga e che tutte le imprese devono sempre considerare tra i principali obiettivi quelli che sono gli interessi degli stakeholders. I top manager

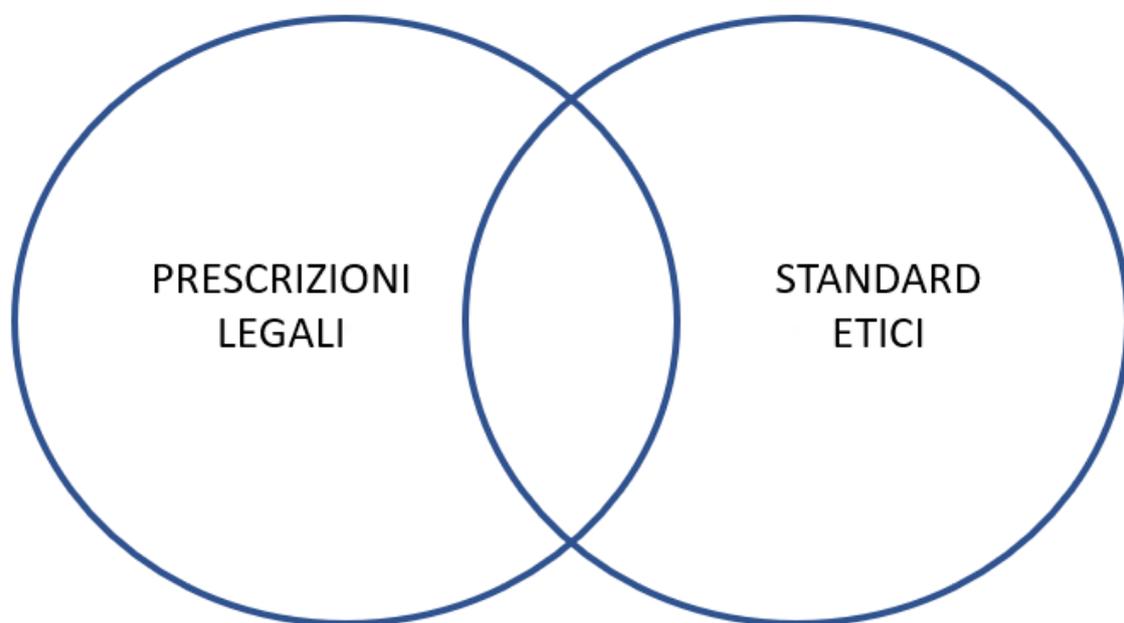
³¹ Fonte: *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*, Marchi L., Maraghini M.P., Knowità editore, Arezzo, 2018

³² Definizione tratta da Borsa Italiana

³³ Fonte: *Etica Sociale* di Stefania Bertolini

delle grandi aziende sono sotto l'esame dell'opinione pubblica come mai prima d'ora, e anche le piccole aziende devono oggi porre maggior enfasi sull'etica se vogliono ripristinare la fiducia dei loro clienti e della comunità.

Va comunque precisato che l'etica manageriale va oltre il rispetto e la non violazione di una legge, questa infatti nasce da una serie di principi codificati e formalizzati che definiscono i valori e principi che devono essere rispettati e messi in atto dalla comunità. L'etica, d'altro canto, coinvolge alcune di queste prescrizioni legali, ma si espande in altri concetti in seguito all'applicazione ad aspetti del comportamento non regolati dalla legge; per questo motivo molti comportamenti non sono del tutto regolamentati ed è abilità del manager quella di esercitare ed affermare sul rispetto di tali principi.



L'etica manageriale dunque consiste in tutti quei principi non formalizzati che guidano i comportamenti dei manager sotto l'aspetto morale: è proprio da una estensione di tale concetto che nasce la nozione di "Responsabilità sociale d'impresa".

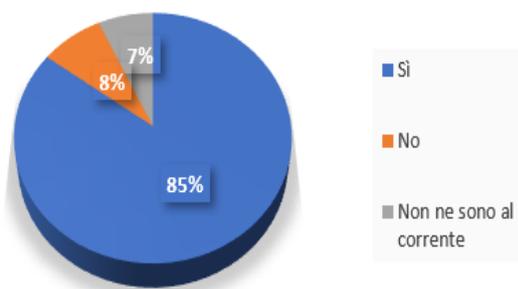
2.1.2 RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (RSI o CSR)

La responsabilità sociale d'impresa viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"³⁴; tale concetto estende l'interesse dell'impresa nell'adottare quei comportamenti che possano giovare in termini di risultati sia a sé stessa che al contesto in cui opera.

³⁴ Definizione tratta da Libro Verde della Commissione Europea

La RSI non va inteso come un obbligo di comportamento che le organizzazioni devono impegnarsi a mantenere, ma una vera e propria leva strategica che rende l'azienda più competitiva e socialmente apprezzata. Essa pone l'attenzione verso gli stakeholders dell'impresa e promuove una politica aziendale che sia in grado di conciliare obiettivi economici dell'impresa, con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento.

Adozione di politiche di CSR



Funzione interna aziendale di CSR



35

Secondo un'analisi condotta da KPMG su un numero limitato di campioni, la maggior parte delle imprese italiane oggi presta particolare attenzione a tematiche di responsabilità sociale d'impresa, attuando anche una serie di politiche correlate, mentre solamente una piccola parte di esse risulta disinteressata o non al corrente di queste tematiche. Tuttavia, nonostante sia elevato il numero di imprese consapevoli dell'importanza di tale fenomeno, molte di esse non riservano una funzione apposita (CSR manager) volta a occuparsi di questo tema, ma risultano più orientate verso altre soluzioni quali la gestione delle relazioni esterne e l'impegno da parte di più funzioni distinte.

La stessa analisi permette anche di comprendere le motivazioni che spingono le organizzazioni a prestare particolare attenzione alle politiche di responsabilità sociale d'impresa:

³⁵ Fonte dei dati: KPMG, 2015, link di riferimento: https://www.euromerci.it/siteimg/ASSOLOGISTICA_CSR-REPORT_Final.pdf

Stimoli a politiche di CSR



Tra le principali motivazioni che portano le imprese ad adottare azioni legate a questo tema si riscontrano sicuramente: un forte interesse verso un rafforzamento dell'immagine aziendale, ma soprattutto una pronta risposta al cambiamento e alla sempre maggiore trasparenza e attenzione del mercato verso politiche di CSR.

Sono previste due dimensioni nelle quali si articola le responsabilità sociale d'impresa, espresse qui di seguito³⁶:

- Interna; pone l'attenzione sulle risorse umane, affinché sia garantita la salute e la sicurezza degli individui sul posto di lavoro, conciliando questi interessi anche con una forte attenzione verso le risorse naturali e degli effetti sull'ambiente.
- Esterna; riguarda tutti quegli individui che portano interessi verso l'organizzazione, quali ad esempio i fornitori, i clienti, i consumatori e i partner economici, affinché sia garantito il rispetto dei diritti umani e vi siano preoccupazioni ambientali di carattere internazionale.

Pertanto, tale RSI rappresenta per l'impresa una vera e propria strategia in grado di garantirgli risultati finanziari che si riscontrano in 5 punti, come spiegato dal direttore esecutivo della United Nation Global Compact sul *The Guardian*³⁷:

³⁶ Fonte: Camera valdostana, link: <http://www.ao.camcom.it/csr.aspx>

³⁷ George Kell, link di riferimento: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/five-trends-corporate-social-responsibility-global-movement>

1. Trasparenza; in seguito allo sviluppo tecnologico, i soggetti sono sempre più informati e tale trasparenza è qualcosa di irreversibile. Per questo motivo già oggi sono più di 5000 le aziende che forniscono le proprie performance ambientali e sociali annuali, numero che è destinato a crescere continuamente. Oggi, infatti, per le aziende sono previste nuove forme di reporting: sono chiamate a fare diversi bilanci, non solo quello d'esercizio, per tenere in considerazione aspetti socio ambientali, tra cui si riscontrano il bilancio integrato e la dichiarazione non finanziaria.
2. Fiducia da parte di cittadini e consumatori che questo potere esercitato dalle aziende nella comunità venga fatto sempre più in maniera responsabile. Kell stesso riporta che "ciò significa essere proattivi e attenti nel modo in cui l'azienda considera le proprie responsabilità e l'impatto che ha sulla comunità, mostrando, di conseguenza, come gestisce le operazioni".
3. Partecipazione della comunità; si prevede che nell'economia ci saranno migliori investimenti che un tempo erano esclusivi del settore pubblico, dalla sanità, all'istruzione, alla gestione dell'ambiente. Solo le aziende che collaboreranno con gli scienziati, con la società civile e che mostrano di essere parte della soluzione avranno molta più visibilità.
4. Accesso a nuovi mercati in modo responsabile; il che indica come gli investimenti esteri si concentrano sempre più sulla creazione e sull'accesso a nuovi mercati, piuttosto che al loro semplice sfruttamento a basso costo. È di interesse per tutte le aziende superare barriere come l'impiego di personale non istruito e di sfruttamento eccessivo di risorse come acqua, energia e minerali.
5. Maggiori iniziative per coinvolgere le aziende affinché si impegnino nella sostenibilità aziendale. A testimonianza di questo è possibile notare come lui stesso riporta che "il Global Compact delle Nazioni Unite sta impegnando 8.000 aziende in più di 145 paesi in materia di diritti umani, lotta alla corruzione, standard di lavoro e ambiente".

Secondo George Kell, elementi quali l'ambiente, la responsabilità a livello governance e il sociale non sono dei termini aggiuntivi, ma fattori integrali per il successo. Quando un'azienda può definirsi socialmente responsabile? Quando il suo comportamento è volto al soddisfacimento degli interessi di tutti gli stakeholders.

Anche a livello empirico (Husted e Allen, 2010) si nota che vi è una notevole correlazione tra risultati attesi e coerenza tra core business e RSI, in particolar modo, tanto maggiore è la vicinanza della RSI al core business dell'azienda, tanto migliore potranno essere i risultati attesi in termini di gestione dei costi di agenzia³⁸ che possono essere mitigati tramite risorse e competenze interne all'impresa; quando invece non vi è una coerenza o vicinanza tra SRI e core business dell'azienda, questo comporta un minor controllo strategico e conseguenzialmente il ricorso a soluzioni per i costi di agenzia, tra i quali ad esempio il fenomeno dell'esternalizzazione. La RSI dunque non va intesa solamente come il mero rispetto di una moltitudine di principi e valori, ma piuttosto come una leva strategica per raggiungere i risultati dell'impresa; qui di seguito diversi esempi di iniziative in relazione al modello di governo³⁹:

³⁸ Maggiori oneri che gravano sulle società quando non vi è coincidenza tra proprietà e management.

³⁹ Fonte del periodo: *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, di Francesco Gangi e Mario Mustilli

Azienda	Iniziativa	Tipologia Stakeholder (recipient)	Modello di governo
	Riforestazione in partnership con Reinform Alliance	Ambiente	Collaborazione
	Riciclo abiti usati in partnership con Save the Children	Comunità	Collaborazione
	Sistema di welfare per i dipendenti (sanità, università, scuola...)	Dipendenti	In-House
	Volontariato dei dipendenti e iniziative con Legambiente. Timberland Environmental Product Standards (TEPS)	Ambiente/Comunità/ Clienti	Collaborazione/ In-House
	"lavorare - creare - donare", aiuto agli studi dei dipendenti	Dipendenti	In-House
	Green Bond per finanziare progetti con impatto ambientale positivo ed efficientamento energetico	Clienti/Ambiente	In-House
	In collaborazione con il WWF, premio al coltivatore "eco-friendly"	Fornitore/Ambiente	Collaborazione
	Positive Cup, in collaborazione con il Consorzio Riciclo Alluminio, riciclo capsule	Ambiente/Cliente	Collaborazione
	Garantire i diritti dei dipendenti contro le discriminazioni. Migliorare le condizioni dei dipendenti aziende di sub-fornitura	Dipendenti/Fornitori	In-House

40

Tra questi si possono notare ad esempio la collaborazione realizzata da OVS con Save the Children volta al riciclo di abiti usati in modo tale che sia la stessa comunità a poterne beneficiare.

Altro esempio rispetto a quello della collaborazione, lo si riscontra in tutta quella serie di misure che vengono realizzate In-House (internamente all'impresa) volte ad esempio a tutelare la salute dei dipendenti e la qualità del servizio presso quella determinata organizzazione; come ad esempio si vede con Luxottica, la quale prevede un sistema di welfare per tutti i dipendenti, che comprende

⁴⁰ Fonte dell'immagine: *La responsabilità sociale dell'impresa. Principi e pratiche*, di Francesco Gangi e Mario Mustilli

aspetti non solo di sanità, ma anche agevolazioni per scuole e università. Così come fa anche Ferrero prevedendo aiuto agli studi per tutti i dipendenti.

Altra strategia che è possibile definire ibrida è invece quella di Timberland, che prevede sia una forma di volontariato dei dipendenti sia iniziative con Legambiente, in modo tale che i beneficiari delle proprie azioni siano il pubblico più vasto possibile, comprendendo sia la comunità e i clienti, ma anche l'ambiente.

Oggi le imprese mirano verso obiettivi di sviluppo sostenibile, chiamati SDGs (sustainable development goals), che sono 17 obiettivi aziendali in via indiretta, emanati a livello mondiale dall'ONU, che ha definito per tutto il mondo gli obiettivi che devono essere perseguiti. Questi obiettivi mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza e allo sviluppo sociale ed economico. Inoltre, riprendono aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile, quali l'affrontare i cambiamenti climatici e costruire società pacifiche entro l'anno 2030⁴¹. Inizialmente questi obiettivi venivano chiamati "millennial goals", erano 10 ed erano indirizzati verso una prospettiva prevalentemente economica e sociale; successivamente si è poi concentrato anche un ulteriore aspetto: l'ambiente.

Come fanno le aziende a perseguire tali obiettivi? Quello che serve è una maggiore correlazione tra strategia ed "execution", legare maggiormente gli intenti con le decisioni. Per poter rendere questo fenomeno sia possibile, sono stati definiti 169 sotto-obiettivi che fungono da parametri per valutare il "management system"⁴²: nel concreto vengono assegnati degli obiettivi e vengono quantificati, in modo tale che, attraverso una serie di indicatori, questi vengano costantemente monitorati e analizzati.

2.2 IL CAPITALISMO CONSAPEVOLE E LE STRATEGIE ETICHE

2.2.1 IL CAPITALISMO CONSAPEVOLE

Sono oltre mille le aziende che oggi in tutto il mondo pubblicano rapporti mirati ad illustrare il loro interesse verso l'ambiente, le comunità locali e i dipendenti; il modo attraverso il quale mostrano tali interessi è attraverso il perseguimento di strategie e opportunità di business che siano ispirate a un modello di "capitalismo consapevole", anche definito come "approccio del valore condiviso", intendendo l'attuazione di quelle prassi e politiche organizzative volte a contribuire al successo commerciale di un'azienda, ma al tempo stesso ad apportare miglioramenti alle condizioni economiche e sociali della comunità in cui si svolge lo stesso esercizio d'impresa⁴³.

John Mackey e Raj Sisodia⁴⁴ chiariscono il significato di "capitalismo consapevole" e sostengono come il business sia "fondamentalmente buono ed etico", poiché in ogni caso permette alla gente di vivere in modo più appagante e soddisfacente; a testimonianza di questo fenomeno basti considerare le parole dei due autori che sostengono come sia necessario considerare il fatto che in circa 200 anni, il business e più in generale il capitalismo abbiano trasformato completamente il pianeta e la

⁴¹ Fonte: Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

⁴² Sistema di gestione: si intende un insieme di procedure, di sistemi informativi e di sistemi informatici dedicati al governo di un processo tipicamente operativo, produttivo o amministrativo

⁴³ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagina 391

⁴⁴ Autori di *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*

complessità della vita giornaliera per la maggior parte delle persone; se questo non bastasse, un'altra testimonianza è data dal livello di povertà, difatti basta prendere in considerazione come la popolazione mondiale in condizioni di estrema povertà non è rimasta la stessa di prima, anzi è andata via via diminuendo sino ad un valore pari al 16% oggi. Nonostante tanto sia stato già raggiunto e i risultati risultano evidenti, i due autori danno una chiave di svolta, un valore aggiunto, invitando i leader e manager delle aziende ad aprire gli occhi e la mente dinnanzi alle prospettive dei propri stakeholder e non avere una ormai surclassata visione statica di business, in modo tale da realizzare un mondo dove ogni singolo individuo abbia la possibilità di vivere una vita soddisfacente.

Essi sostengono che quando i manager operano con un basso livello di consapevolezza in merito all'impatto che lo stesso business ha, questi generano una serie di conseguenze pericolose e involontarie; questo porta alla diretta conseguenza che oggi è abbastanza frequente, ovvero una situazione dove sempre più business con un'ottica esclusiva di massimizzazione del profitto riescono ad avere successo nel breve termine, ma creano una serie di condizioni a livello di sistema che non saranno più accettate, determinando il fallimento degli stessi business nel lungo periodo.

Come realizzare allora tale forma di "Capitalismo Consapevole"? I due autori sostengono come la realizzazione di tale forma di capitalismo possa realizzarsi attraverso 4 cardini fondamentali, riportati qui di seguito⁴⁵:



⁴⁵ Fonte dei dati dell'immagine e del testo sottostante: *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Mackey J. e Sisodia R., 2013

1. **Avere un fine più alto.** Cos'è il fine? È il collante che tiene unita l'organizzazione, lo step precedente alla formulazione della strategia e l'idea di come l'organizzazione può cambiare il mondo. "Avere un fine più alto" vuole intendere come nessuna impresa possa pensare di attuare un capitalismo consapevole se non persegua un fine che vada oltre la mera ricerca del profitto, poiché è necessario un fine capace di stimolare e creare partecipazione e coordinazione da parte di dipendenti e altri stakeholders, stimolando il morale e l'energia di tutti gli individui. Avere un fine alto è il punto di partenza di quello che può essere definito come "impresa consapevole": bisogna essere consapevoli di cosa rende l'azienda veramente unica e scoprire il miglior modo in cui la stessa può offrirlo.
2. **Integrazione degli stakeholders.** Tutte le tipologie di business hanno stakeholders e per un'impresa consapevole è necessario non solo riconoscere di averli, ma riconoscere loro anche l'importanza e indipendenza che meritano. Le imprese consapevoli devono collaborare con tutti gli stakeholders, il che non vuol dire scendere a compromessi, ma creare una realtà futura condivisa, nella quale le imprese si impegnano nella realizzazione di quelle che sono strategie "win-win"⁴⁶ sia per il business che per gli stakeholders, prestando particolare attenzione alle necessità degli stessi in un'ottica di coscienza e responsabilità. Gli stessi autori affermano: "solo nel momento in cui tutti saranno allineati verso la stessa direzione muovendosi in armonia le frizioni nel sistema saranno minime".
3. **Leadership consapevole.** È ritenuto l'elemento più importante dai due autori; la ragione sta nel fatto che senza questo punto, gli altri punti precedenti non possono realizzarsi, poiché imprese consapevoli necessitano di leader consapevoli; i valori chiave di una leadership consapevole risiedono in valori quali la decentralizzazione, l'innovazione, l'autonomia e la collaborazione. Ma come si diventa leader consapevoli? Si tratta di leader che siano forti moralmente, capaci di reindirizzare e criticare tutti coloro che vedono al business secondo un'ottica tradizionale e piatta e che siano motivati dall'intenzione di coordinare e allineare gli interessi di tutti gli stakeholders dell'azienda.; un leader consapevole è colui pensa per le future generazioni, evitando lo sfruttamento dell'attuale realtà al fine di ottenere maggiori guadagni per sé stesso.
4. **Cultura e management della consapevolezza.** È necessario che le aziende abbraccino tale nuova tipologia di cultura aziendale, orientando le proprie attività sia da un punto di vista morale che sociale, e basando tale idea di cultura su molteplici valori, tra i quali si individuano ad esempio fiducia, trasparenza e crescita personale. Tali culture consapevoli devono essere sostenibili, ma anche e soprattutto evolutive; affinché questo si possa concretizzare, è necessario che la cultura dell'organizzazione e l'attività d'impresa, inclusa la gestione, siano in perfetta armonia. L'approccio manageriale richiesto è dunque caratterizzato da aspetti quali la decentralizzazione, la collaborazione e la responsabilizzazione.

Mackey e Sisodia sostengono come il modello di business più diffuso si ispirerà (in alcuni casi è già presente oggi) sempre più a tale modello di capitalismo consapevole e che i dati empirici dimostrano che, nel lungo termine, le "imprese consapevoli" registrano performance di gran lunga superiori

⁴⁶ Tipologia di situazione nella quale vi sono solo vincenti, nessuno vince a scapito di un altro.

rispetto a quelle gestite in modo tradizionale (tra queste aziende si riscontrano esempi in Google e Harley Davidson)⁴⁷.

2.2.2 LE STRATEGIE ETICHE E LA LORO APPLICAZIONE

“Le strategie etiche sono strettamente collegate al mantenimento delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale del sistema aziendale nel lungo periodo. Si propone di prendere atto della nascita di una nuova funzione trasversale al sistema aziendale, che poni in ogni scelta anche il problema della sua “compatibilità etica””⁴⁸.

Gianfranco Rusconi, nel suo saggio “Etica, responsabilità sociale d’impresa e coinvolgimento degli stakeholders”, afferma come sia necessario che ci si discosti da quella che può essere definita “miopia manageriale” per fare in modo che la cultura dell’organizzazione possa abbracciare valori maggiormente etici; discostarsi dalla miopia manageriale è il punto di partenza necessario poiché, il poter adottare delle strategie etiche che siano efficaci e garantiscano un vantaggio competitivo nel lungo periodo è direttamente correlato all’etica personale di tutti coloro facenti parte dell’organizzazione.

Quando si parla di strategie etiche si fa riferimento alla considerazione del rispetto dell’etica nell’attuazione della strategia, ma in realtà sarebbe possibile parlare anche di etica strategica, ovvero che è il comportamento moralmente accettabile la fonte di competitività dell’impresa in un’ottica di lungo periodo⁴⁹.

Lo stesso autore però afferma che, nonostante tali affermazioni, è però incorretto affermare apriori che l’adozione di una maggiore eticità garantisce maggiori risultati all’azienda, in quanto comunque vanno sempre considerati diversi fenomeni che possono rappresentare degli ostacoli al conseguimento di un maggior profitto, lui stesso ne individua tre:

1. Presenza di differenti valori etici da un paese all’altro, il che può essere motivo di scontro o non approvazione per taluni soggetti, nonché stakeholders (es. caso della sperimentazione sull’embrione umano).
2. Valutazioni economico-sociali differenti, come ad esempio l’attuazione di politiche di maggiore flessibilità del lavoro nonostante vi sia un forte incentivo a favorire l’occupazione.
3. Esercizio d’impresa in un ambiente che risulti essere troppo degradato dal punto di vista etico, giuridico e morale, che garantisce il successo economico ad aziende che operano a scapito della legalità e/o dei diritti umani.

In ogni caso, il ricorso a strategie etiche (o etica strategica) permette comunque la formazione di un management più consapevole, che studia e pone attenzione a tematiche etiche che gli permetteranno, anche gradualmente, di sviluppare strumenti sempre più determinanti per un maggior vantaggio

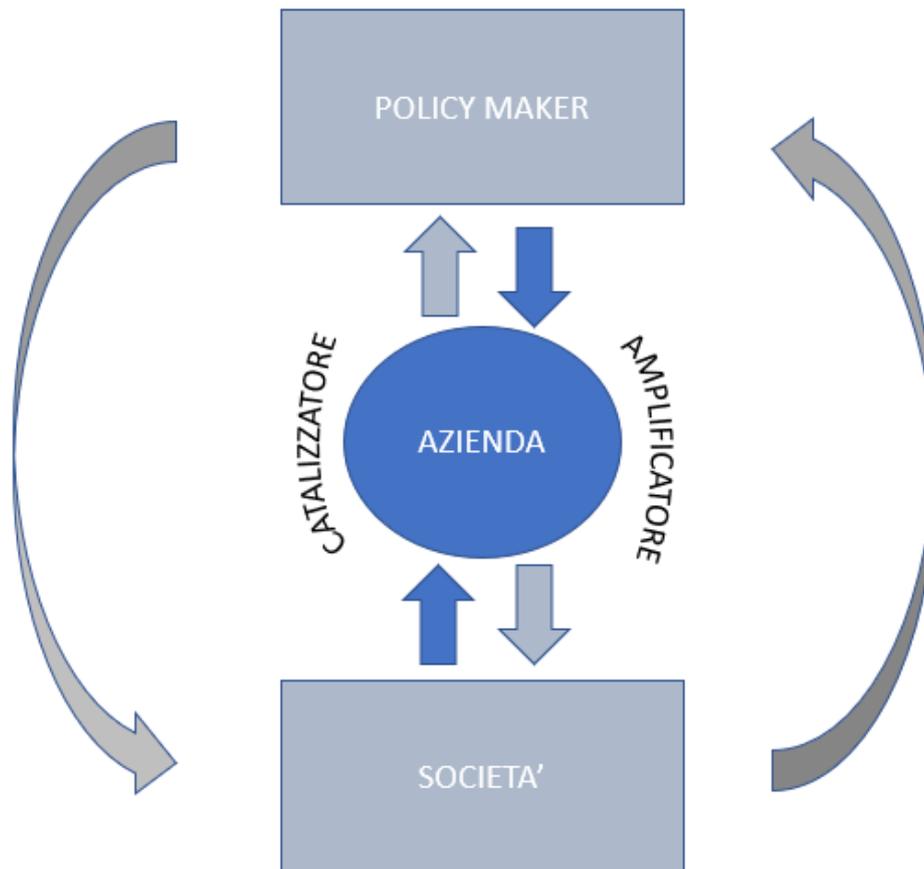
⁴⁷ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, Richard L. Daft, pagina 391

⁴⁸ Fonte: *Etica, responsabilità sociale d’impresa e coinvolgimento degli stakeholders* di Gianfranco Rusconi, 2007

⁴⁹ Fonte: *ibidem*

competitivo. È necessario dunque che ci si allontani da una visione di impresa tradizionale, volta al raggiungimento degli obiettivi unicamente attraverso la focalizzazione nel realizzare maggiori performance rispetto ai concorrenti, questo oggi non è più abbastanza.

Come fanno allora le aziende a realizzare i loro fini? Sono prioritariamente chiamate a cambiare le loro azioni per facilitare il grado di ottenimento degli obiettivi, in quanto oggi le aziende ricoprono un ruolo di cuscinetto nel favorire questo cambiamento culturale, che si articola in due ruoli fondamentali⁵⁰:



1. ruolo di amplificatore che può essere utilizzato dai policy maker (istituzioni pubbliche) per potenziare il loro messaggio di incentivazione verso i cittadini. Basti pensare al caso in cui uno stato decidesse di investire 100 milioni per promuovere un minor utilizzo di determinate risorse naturali, in questo caso si vedono due possibili alternative: può decidere di dare un po' per volta a tutti i cittadini, innescando dunque un procedimento molto lento, oppure può decidere di finanziare le aziende per mettere in atto processi produttivi e prodotti che impieghino minori risorse di quelle che lo stato stesso voleva produrre. Altra soluzione potrebbe essere quella di investire in macchinari e impianti utilizzati per la realizzazione di tutti i prodotti. Un singolo investimento dunque si ripartisce in tanti prodotti e servizi che

⁵⁰ Fonte: *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*, Marchi L., Maraghini M.P., Knowità editore, Arezzo, 2018

vengono distribuiti alla società, ma allo stesso tempo raccoglie tante esigenze di cambiamento che provengono dalla società.

2. ruolo di catalizzatore; perché è compito dell'azienda quello di raccogliere tutte le richieste provenienti dal parco clienti, inerenti all'impegno che gli stessi pretendono dall'azienda verso politiche lavorative e un maggior rispetto dell'ambiente; è ovvio che se vi è una pretesa da parte dei clienti e l'azienda non la rispetta, il consumatore non domanderà il prodotto della stessa azienda. Il termine "catalizzatore" dunque vuole proprio intendere l'elemento di raccolta di tutte le richieste del proprio parco clienti al fine di rispondere adottando determinate politiche.

Le aziende si rendono conto che l'attenzione verso aspetti socio ambientali contiene una fonte di vantaggio competitivo per una serie di motivi, quali ad esempio vantaggi reputazionali e di benessere sociale, ma anche attrazione in termini di risorse lavorative verso le risorse umane. Oggi non solo non è possibile astenersi dall'adottare culture e politiche che guardino alla sostenibilità, ma non conviene nemmeno provare a non esserlo, se l'obiettivo è quello di affermarsi nel mercato.

Le imprese si rendono conto che devono cambiare negli obiettivi e per farlo devono cambiare il modo in cui operano attraverso 3 macroaree⁵¹:

1. integrazione orizzontale; si concretizza nella considerazione di molteplici dimensioni. Consiste appunto in quello che è un allargamento della prospettiva, dunque non vanno considerati solo aspetti economico-finanziari, ma tutti gli elementi che determinano quella performance.
2. integrazione verticale; indica un allungamento della visione del manager, il quale non deve essere miope (fenomeno della miopia manageriale) e allineare strategie, piani operativi e comportamenti.
3. integrazione circolare, che racchiude il concetto di sostenibilità. Risulta necessaria una maggiore apertura verso aspetti e soggetti differenti, in modo tale che le performance ottenute dall'impresa rispettino tematiche ambientali e sociali.

Un esempio concreto di strategie etiche messe in atto dalle aziende lo si riscontra nell'azienda Palm, la quale basa la propria attività su qualità, attenzione alle risorse umane e sicurezza nell'organizzazione aziendale. La Palm è un esempio di azienda che nonostante operi da 25 anni nella progettazione e produzione di pallet e imballaggi in legno, è stata in grado di adeguarsi alle attese degli stakeholder verso tematiche ambientali e sociali, ed oggi utilizza in prevalenza materia prima proveniente da foreste gestite secondo criteri eco-sostenibili (dettati dal Forest Stewardship Council e Programme for Endorsement Forest Certification), realizzando dunque una progettazione basata su eco-design e eco-efficienza (nello scopo di impiegare meno materia prima). Stefania Bertolini afferma come Palm riesca dunque a concretizzare la necessità di "coniugare l'economicità della gestione con le dimensioni della socialità e della tutela ambientale", inserendo e avviando al lavoro ragazzi diversamente abili in alcuni settori dell'attività aziendale. In seguito al successo

⁵¹ Fonte: *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*, Marchi L., Maraghini M.P., Knowità editore, Arezzo, 2018

dell'esperienza è stata anche realizzata la cooperativa "Palm W&P" con l'intento di promuovere il lavoro per le persone "svantaggiate" e, oltre a questo, la Coop promuove anche prodotti eco-sostenibili⁵².

Attraverso queste iniziative la Palm riesce a realizzare benefici verso:

- Gli stakeholders; sia in termini di tutti i dipendenti, svantaggiati e non, i quali possono rispettivamente mettersi alla prova e impegnarsi in attività di volontariato, sia per la comunità, in quanto talo strumento riesce ad alleviare il disagio sociale dell'inserimento nel mondo del lavoro di persone diversamente abili.
- L'azienda stessa; poiché proprio attraverso l'impegno dimostrato verso tematiche ambientali e sociali, Palm si distingue sicuramente nel mercato, beneficiando dell'immagine aziendale che ne deriva, acquisendo una solida reputazione e conseguenzialmente migliori risultati aziendali. Oltre a questo, l'azienda vanta anche della partecipazione presso numerosi convegni al fine di mostrarsi come esempio positivo, presentando la propria esperienza, ma ha anche ricevuto premi tra cui il Sodalitas Social Award⁵³.

La sostenibilità in realtà non sta portando a un cambiamento in cui le imprese devono essere gestite, ma sta cambiando la complessità; le traiettorie evolutive sono sempre le stesse, se l'impresa non riesce a stare la passo allora non ha possibilità di sopravvivenza all'interno del mercato.

Uno strumento particolare che viene adottato oggi sia a livello corporate che a livello di singolo manager per realizzare tale integrazione è la filantropia (come visto anche nel caso di Palm), che necessita però di particolari strumenti affinché possa realizzarsi correttamente, quali un'impostazione delle proprie strategie verso obiettivi sostenibili e un sistema di controllo atto ad indirizzare questi comportamenti.

2.3 LA CORPORATE PHILANTHROPY

2.3.1 CORPORATE PHILANTHROPY E PERFORMANCE AZIENDALI

La filantropia è una delle strategie a disposizione delle imprese per svolgere un ruolo attivo socialmente responsabile e, in termini generici, con l'espressione "Corporate Philanthropy" si vuole intendere l'atto filantropico esercitato a livello corporate volto a promuovere il benessere degli altri, solitamente esercitato attraverso la creazione di fondi o tramite donazioni dirette.

Lo stesso concetto di filantropia ha subito in realtà delle variazioni nel corso degli anni: storicamente infatti, essa veniva associata alla mera donazione da un individuo con un surplus di denaro ad altri che ne fossero privi, l'operazione si concludeva lì e non vi erano successivi impegni che subentrassero. Successivamente però, ci si è mossi verso una direzione diversa volta a creare una vera e propria partnership collaborativa tra donatore e beneficiario, includendo altri donatori e ricercando

⁵² Fonte: *Etica Sociale*, a cura di Stefania Bertolini, a.a. 2006-2007

⁵³ Fonte: *ibidem*

un effetto di scala volto al progresso sociale e alla soluzione del bisogno. In seguito, con lo sviluppo internazionale e la globalizzazione, si sono sviluppati ulteriori meccanismi filantropici sempre più accurati ed efficienti, quali ad esempio il Venture Philanthropy, che è una forma di venture capital che comporta l'investimento di capitale di rischio e fornitura di competenze manageriali in iniziative imprenditoriali che presuppongano soluzioni innovative a problemi sociali ed ambientali. Tutte queste nuove soluzioni non sono altro che la testimonianza che chi oggi esercita in tali settori non cerca solo risultati socialmente utili, ma che siano anche sostenibili⁵⁴.

Il focus si sposta sulla creazione di capacità interna, risultati socialmente utili e sostenibilità nel lungo periodo.

È importante precisare che le donazioni e le altre attività filantropiche non vengono meno del loro aspetto etico e morale, ma possono risultare dei veri e propri investimenti di lungo periodo per le imprese che li esercitano, permettendo loro di guadagnarsi un nuovo posizionamento nel mercato e strategie sostenibili di lungo periodo. A meno che non si stia parlando unicamente di una forma di donazione occasionale e senza nessun collegamento con l'attività aziendale, tutte le altre tipologie di filantropia necessitano la redazione di piani strategici che permettano di allocare in modo efficiente le risorse e capacità interne dell'azienda: per questo motivo si concretizza dunque un'estensione ulteriore e più recente della Corporate Philanthropy in "filantropia strategica" (strategic corporate philanthropy); queste filantropie possono vertere su relazioni con cause sociali, oppure su attività di business esercitate dall'impresa, ma che soprattutto e in ogni caso descriva un'attività filantropica allineata sia con l'attività dell'impresa e che al tempo stesso determini un forte intervento sociale.

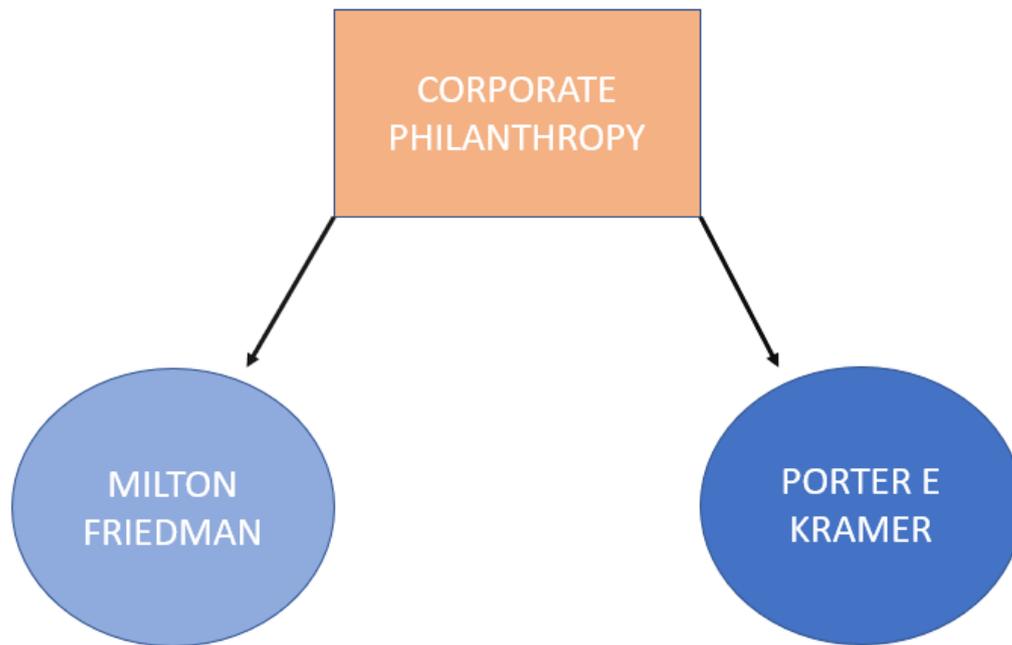
Il concetto di filantropia va dunque ripreso secondo una nozione strategica, gestendo gli investimenti sociali e i processi del giving in maniera rigorosa, in modo da generare efficienza e impatto sociale, ma garantendo allo stesso tempo un forte miglioramento della reputazione del brand. Questo significa che bisogna fare un focus sulla strategicità che deriva dal giving di un'impresa inteso non solo come opportunità di restituzione al territorio secondo il concetto di "give back to the community", ma anche come occasione di sviluppo e creazione di valore per l'azienda stessa e per la comunità⁵⁵.

La problematica di una corretta versione di "filantropia strategica" è rappresentata dal fatto che le donazioni a livello corporate ancora oggi non sono così diffuse, soprattutto a causa della diffusa concezione che tale fenomeno raffiguri una strategia "no-win", ovvero che la realizzazione di un atto filantropico porti vantaggi esclusivamente ad un soggetto tra le due parti (chi dà e chi riceve); individuando dunque, da un lato gli stakeholder con sempre più maggiori responsabilità, mentre dall'altro gli azionisti con obiettivi di massimizzazione del profitto.

È dinnanzi a considerazioni come queste che il concetto di filantropia dei grandi manager, inteso come strumento di sviluppo di una nuova strategia e cultura aziendale (volta ad una maggiore attenzione verso gli stakeholders), trova dinnanzi a sé in realtà un bivio, dove si individuano due correnti di pensiero tra loro abbastanza contrastanti:

⁵⁴ Fonte: *Il cambio di paradigma della filantropia: arco dell'innovazione*, Susan Raymond, articolo presso Centro Studi Lang, "Corporate Philanthropy come leva strategica. Valore per l'impresa, valore per la comunità", *Philanthropy Insights* n.1 2013

⁵⁵ Fonte: *Corporate Philanthropy come leva strategica. Valore per l'impresa, valore per la comunità*, *Philanthropy Insights* n.1 2013, a cura del Centro Studi Lang



Da un lato si osserva Milton Friedman⁵⁶, il quale sostiene fermamente che tali tematiche, inerenti alla responsabilità sociale dell'impresa e alla bontà dell'imprenditore, non siano in realtà proprie dell'azienda, la cui unica responsabilità sociale è quella di aumentare i profitti⁵⁷.

Egli ribadisce come non vi sia alcuna differenza che la donazione (l'atto di riferimento della filantropia) venga fatto dall'azienda o dal singolo soggetto (stakeholder), intendendo appunto che l'azienda non possa avere alcun impatto maggiore nella comunità (vedremo poi come opinione discordante risulta averla invece Porter), ma soprattutto sottolinea come obiettivi economici ed obiettivi sociali non possano essere perseguiti simultaneamente perché risultano essere tra loro completamente distinti, dunque il "corporate giving"⁵⁸ non garantisce alcun tipo di maggior efficacia di quanto non possa fare la carità da parte del singolo individuo⁵⁹.

⁵⁶ è stato un economista statunitense, esponente principale della scuola di Chicago. Fondatore del pensiero monetarista, insignito del Premio Nobel per l'economia nel 1976, il suo pensiero ed i suoi studi hanno influenzato molte teorie economiche, soprattutto in campo monetario.

⁵⁷ Opera di riferimento: *Capitalism and Freedom*, 1962

⁵⁸ Il termine corporate giving viene utilizzato nella letteratura (in alcuni casi) anche come sinonimo di corporate Philanthropy

⁵⁹ Opera di riferimento: *Capitalism and Freedom*, 1962

“The only “social responsibility of business is to increase its profits. The corporation is an instrument of the stockholders who own it. If the corporation makes a contribution, it prevents the shareholder from himself deciding how he should dispose of his funds. If charitable contributions are to be made, they should be made by the individual shareholder [or, by extension, individual employees] and but not by the corporation.”

-- Milton Friedman

Source: Milton Friedman, New York Times Magazine, 1970.

MEP Corp Phil. -Copenhagen - Sept 03 - CT

60

Qualora si sostenesse la tesi di Friedman, si accetterebbero quindi due assunzioni fondamentali:

1. Distinzione netta tra quelli che sono gli obiettivi sociali e gli obiettivi economici; di conseguenza la spesa e l'interesse di un'azienda per il sociale va necessariamente a discapito dei risultati economici.
2. Le aziende non possono ottenere risultati socialmente utili maggiori rispetto a quelli che potrebbe ottenere il singolo donatore, per questo motivo l'impresa non dovrebbe occuparsene.

Per certi versi, non è possibile constatare che il pensiero di Friedman possa essere errato, soprattutto se ci si concentra sui casi attuali di Corporate Philanthropy, tra cui appunto tutte quelle aziende che si affacciano a tale strumento in modo confusionario senza un chiaro obiettivo o una reale intenzione, limitando la loro azione alla mera consegna di denaro e disinteressandosi dei risultati che gli stessi loro effetti potrebbero ottenere nel lungo termine.

Se da un lato vi è l'opinione di Friedman, dall'altro invece si osserva la posizione di Michael Porter⁶¹ e Mark R. Kramer⁶², i cui pensieri si discostano notevolmente da quello di Friedman: Porter infatti sostiene come le organizzazioni possano e debbano guidare il progresso sociale poiché sono le uniche

⁶⁰ Fonte: *Etica Sociale*, a cura di Stefania Bertolini, a.a. 2006-2007, pagina 31

⁶¹ accademico ed economista statunitense, professore alla *Harvard Business School* dove dirige l'*Institute for Strategy and Competitiveness*.

Porter è uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. I suoi obiettivi più importanti erano quelli di poter determinare come una società (azienda), o una regione, possa costruirsi un vantaggio competitivo.

⁶² ricercatore, scrittore, relatore e consulente di spicco su strategie di impatto sociale presso l'Harvard Business School.

che hanno la possibilità di farlo, grazie alla maggiore indipendenza di cui dispongono. Sono coloro che hanno il reale potenziale per poter fare un uso molto più efficace delle risorse che, secondo Porter, in un certo senso sono delle disponibilità che ci appartengono e proprio per questo motivo le organizzazioni dovrebbero utilizzarle anche per creare valore presso gli stakeholders dell'impresa⁶³.

“Using philanthropy to enhance competitive context aligns social and economic goals and improves a company’s long-term business prospects. Addressing context enables a company not only to give money but also leverage its capabilities and relationships in support of charitable causes. Adopting a context-focused approach requires a far more disciplined approach than is prevalent today. But it can make a company’s philanthropic activities far more effective”

M.E. Porter, M.R. Kramer, *Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review

64

Secondo i due autori è però necessario capire dove indirizzare tale attività di filantropia e fare in modo che si realizzi una sinergia tra obiettivi sociali ed economici, che al tempo stesso migliorino il contesto competitivo del business.

Porter e Kramer, nel loro saggio *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, sostengono che sia necessaria una propensione all'essere strategici nell'uso della filantropia, poiché nel modo in cui viene esercitata adesso risulta essere confusa e inefficace, usata esclusivamente per le pubbliche relazioni e soprattutto per il “Cause-Related Marketing”⁶⁵, che risulta essere oggi la maggiore fonte di impiego di capitale a discapito della stessa causa per la quale viene anche esercitata l'attività filantropica (gli stessi autori presentano come ad esempio quello di Philip Morris che ha speso 75 milioni in contributi caritatevoli nel 1999 per poi lanciare una campagna pubblicitaria di marketing per pubblicizzarlo per 100 milioni di dollari).

Sono esempi come questo che sostengono la tesi di Friedman e portano tutti noi ad interrogarci se le grandi aziende debbano donare oppure no, e quali siano le reali motivazioni delle loro azioni. Come detto precedentemente, Friedman sostiene che sia sbagliato pretendere che le aziende lo facciano, poiché, così facendo, “si toglie la possibilità agli azionisti di decidere come disporre dei propri fondi e non si perseguono i corretti obiettivi economici che possano portare a maggiori performance aziendali”⁶⁶. Si afferma dunque come le aziende che decidono di utilizzare strumenti filantropici

⁶³ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999

⁶⁴ Fonte: articolo presso Centro Studi Lang, Lucia Martina, “Corporate Philanthropy come leva strategica. Valore per l'impresa, valore per la comunità”, *Philanthropy Insights* n.1 2013, pagina 3

⁶⁵ comprende tutte le attività di marketing, le risorse e la comunicazione diretta e indiretta collegate a una causa sociale

⁶⁶ Fonte: Friedman M., *Capitalism and Freedom*, 1962

indirizzati alla comunità, in realtà non faranno altro che sprecare delle risorse che si sarebbero potute utilizzare per ottenere maggiori performance.

A questo punto è lecito chiedersi, esiste una correlazione tra performance aziendali e corporate Philanthropy?

Heli Wang e Cuili Qian⁶⁷, nel loro articolo *Corporate Philanthropy and corporate financial performance: the roles of stakeholders response and political access*, si sono impegnati nello dimostrare empiricamente se vi fosse una correlazione fra l'attività di Corporate Philanthropy e le performance finanziarie dell'impresa, dimostrando come la filantropia aiuti le aziende ad ottenere una "legittimità socio-politica", ovvero maggiori risultati dal punto di vista delle risposte degli stakeholders e maggiore collaborazione da parte dei governi. Inoltre, sostengono come sia probabile che le aziende che forniscano contributi sostanziali promuovano automaticamente un'immagine pubblica socialmente responsabile, che potrebbe estendersi ad altri aspetti della pratica aziendale, come standard elevati di qualità del prodotto e assistenza ai clienti. I due autori hanno svolto un'analisi empirica a sostegno della loro tesi, prendendo come campioni alcune aziende elencate nel mercato azionario di Shanghai tra gli anni 2001 e 2006, e utilizzando come indicatori della performance finanziaria indici quali il ROA (il ritorno sulle attività) e il "market to book ratio", calcolato come rapporto tra il valore contabile dell'equity, fratto il valore di mercato alla fine dell'anno dell'equity; per quanto riguarda invece le misure e gli indicatori per calcolare il livello di filantropia, sono stati presi in considerazione i contributi di beneficenza di un'azienda durante un anno specifico.

I risultati dell'analisi dei due autori hanno dimostrato come sussista una relazione positiva tra la filantropia aziendale e la performance finanziaria misurata dal ROA (meno evidente invece per il "market to book ratio") e che, inoltre, sussistano ulteriori fattori che possano influenzare tali risultati, come ad esempio si è riscontrato che la relazione risulti generalmente più forte per imprese altamente visibili e redditizie, poiché godendo di maggiore visibilità condividono il messaggio ad un parco più ampio di stakeholder, così come lo stesso vale per quelle organizzazioni che pubblicizzano pesantemente o operano in regioni più sviluppate. Essi hanno anche evidenziato come le caratteristiche proprie di un'azienda e il suo ambiente politico-sociale svolgano un ruolo importante nel determinare la misura in cui si può beneficiare della filantropia aziendale e sostengono che le donazioni di beneficenza non siano solo coerenti con i valori tradizionali cinesi (suscitando così risposte positive da varie parti interessate), ma possono anche aiutare le imprese cinesi a ottenere legittimità e sostegno politico dal loro governo.

Nonostante tali risultati facciano luce su una visione positiva della filantropia strategica, questi non bastano a diffondere una maggiore propensione alla filantropia da parte delle aziende, proprio perché, come sostengono Porter e Kramer, risulta necessario un cambiamento nell'applicazione della filantropia e gli stessi autori ammettono che, per i modi in cui viene esercitata oggi (in maniera vaga e confusa), tale azione non risulti essere profittevole.

La situazione filantropica attuale infatti vede che la maggior parte delle azioni filantropiche vengono realizzate su iniziativa dei singoli dipendenti che, seppur da un lato tale iniziativa possa portare ad un aumento del morale dei dipendenti, secondo Friedman lo stesso fatto potrebbe in ogni caso essere realizzato tramite un aumento di stipendio di pari ammontare che gli stessi singoli potrebbero poi decidere di donare.

⁶⁷ Docenti rispettivamente presso Hong Kong University of Science and Technology e City University of Hong Kong.

2.3.2 DALLA CORPORATE PHILANTHROPY ALLA STRATEGIC PHILANTHROPY: COME SI OTTIENE LA FILANTROPIA STRATEGICA?

Oggi il termine “filantropia strategica” è ampiamente utilizzato, ma in realtà ad essa ci si riferisce spesso e volentieri in modo errato, dato che tramite il suo utilizzo si intende qualsiasi tipologia di azione caritatevole con uno scopo definito; considerando specialmente che a livello corporate implica che vi sia un collegamento tra l’atto in sé e il business dell’organizzazione.

Quello che però si riscontra nella maggior parte dei casi è che la maggior parte dei programmi delle donazioni delle aziende non abbia nulla a che fare con la strategia, ma si concretizzi esclusivamente in programmi filantropici disinteressati. Delle somiglianze si riscontrano nello stesso “Cause-Related Marketing” che indica lo strumento attraverso il quale l’organizzazione concentra la sua attività in una singola causa e, così come nel caso della filantropia strategica, solo nel momento in cui viene realizzato in maniera ottimale, questo porta a un notevole miglioramento della reputazione dell’azienda.

Il vero e proprio “strategic giving” infatti è in grado di ottenere simultaneamente importanti obiettivi sociali ed economici, definendo le aree competitive nelle quali sia la comunità che l’azienda possano beneficiare in termini di asset ed esperienza raggiunta.

Come suggeriscono Porter e Kramer, le aziende possono indirizzare i loro sforzi caritatevoli verso un miglioramento del contesto competitivo, come ad esempio la qualità del settore in cui operano o anche un miglioramento dei loro prospetti di lungo termine; in questo modo si realizzerebbero delle donazioni mirate in grado di permettere alle aziende di migliorare le proprie capacità relazionali, raggiungendo così maggiori risultati sia dal punto sociale che dal punto di vista economico.

Tale fenomeno prende il nome di “context-focused Philanthropy”⁶⁸ e richiede un approccio rigoroso che integri la filantropia con tutte le altre attività dell’azienda. È quindi fondamentale secondo i due autori, che le aziende inizino a cambiare il loro modo di pensare rispetto a due importanti punti chiave:

1. *Dove realizzare l’atto filantropico*
2. *Come va fatto*

Come si risponde al primo punto? Secondo Porter e Kramer, obiettivi economici e sociali non possono e non devono essere considerati separatamente, poiché l’abilità competitiva di un’azienda dipende prevalentemente dalle circostanze del settore in cui opera; gli stessi infatti affermano:

“The more a social improvement relates to a company’s business, the more it leads to economic benefits as well”⁶⁹.

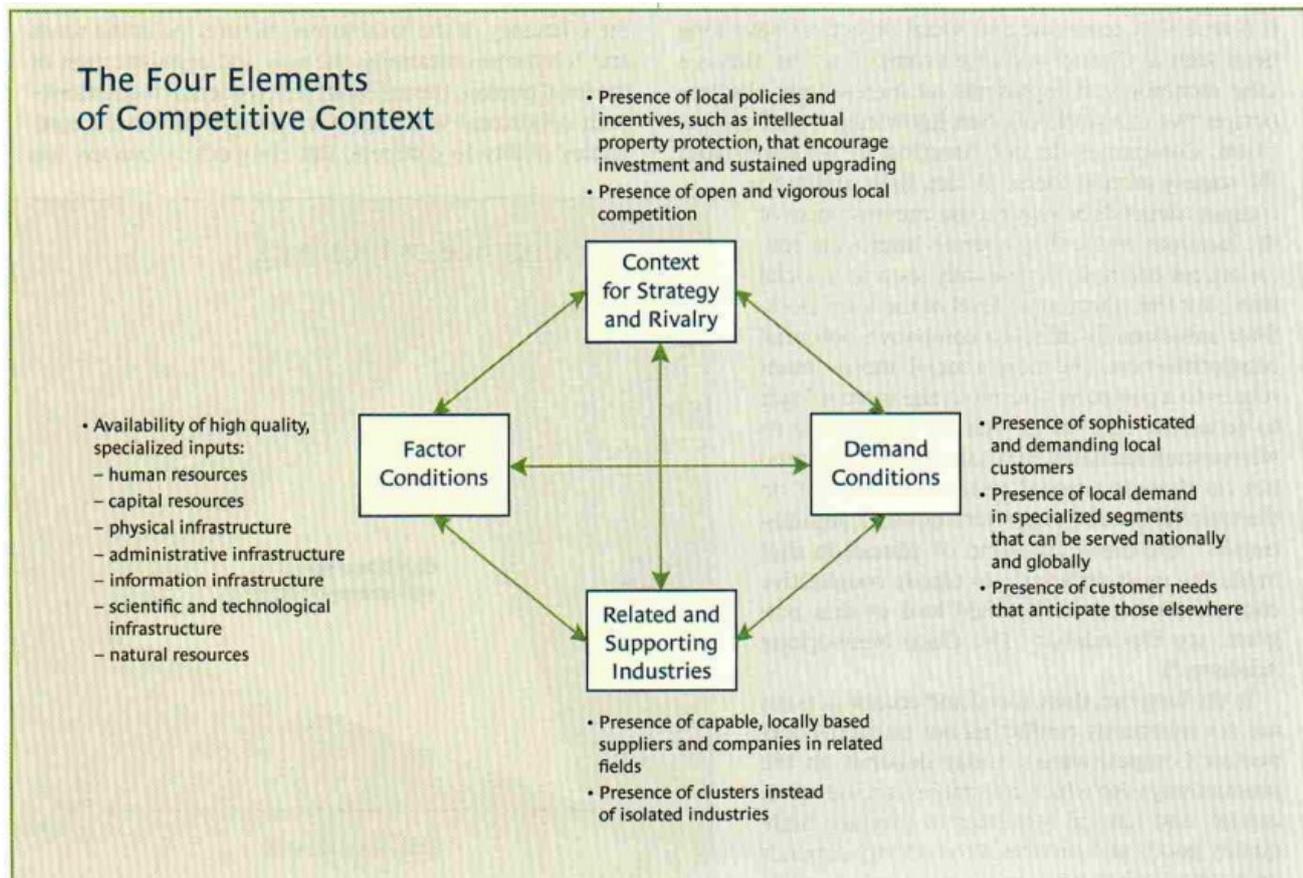
Nel lungo termine quindi, queste due dimensioni (obiettivi sociali ed economici) non solo non risultano essere conflittuali (come sostenuto da Friedman), bensì fortemente connesse. La competitività dipende dalla produttività, che a sua volta dipende (tra gli altri fattori) anche dal livello

⁶⁸ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999

⁶⁹ Fonte: *ibidem*

di preparazione dei dipendenti e di come loro si sentano al sicuro e motivati nello svolgimento del proprio lavoro; così come, anche preservare l'ambiente riduce l'inquinamento e i rifiuti, che comportano poi un uso più produttivo delle risorse e, conseguenzialmente, la produzione di beni di migliore qualità che soddisfino le richieste dei consumatori.

Tuttavia, questo non implica che qualsiasi comportamento caritatevole comporti benefici sia a livello economico che sociale, ma solamente nel momento in cui le due tipologie di obiettivi vengono realizzati simultaneamente si realizza una strategia filantropica ottimale.



70

Affinché si realizzi tale strategia, va analizzato il contesto competitivo che, in seguito al fenomeno della globalizzazione, non comprende semplicemente il mercato locale al quale si affaccia l'attività d'impresa, ma anche i mercati di tutti gli altri paesi su scala mondiale.

Il contesto competitivo, secondo quanto riportato in *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer è formato da 4 elementi:

⁷⁰ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999, pagina 60

<i>ELEMENTO</i>	<i>DESCRIZIONE e AZIONE</i>
<p>“Factor conditions”</p>	<p>Le condizioni dei fattori indicano gli input della produzione, quali ad esempio le risorse umane, naturali e finanziarie. In questo caso la produttività dipende da fattori come la preparazione dei dipendenti, la qualità della tecnologia e delle strutture; tutti elementi che possono essere influenzati da azioni filantropiche, quali ad esempio quelle indirizzate all’educazione e corsi di preparazione (ad esempio contribuendo attraverso donazioni ad una università, piuttosto che procedere ad una formazione interna dei dipendenti molto più costosa e meno utile socialmente), oppure volte ad ottenere un miglioramento delle strutture o uno sviluppo sostenibile delle risorse naturali.</p>
<p>“Demand conditions”</p>	<p>Le condizioni della domanda riguardano la dimensione e la qualità del mercato, la presenza di una domanda locale sofisticata o che possa essere soddisfatta su scala globale. “La filantropia è in grado infatti di influenzare sia la dimensione, che la qualità del mercato”⁷¹, come ha fatto ad esempio Apple donando computers alle scuole in modo tale da introdurre i propri prodotti agli studenti: “così facendo ha di fatto realizzato sia un beneficio sociale per le scuole e i ragazzi, ma ha anche espanso il proprio mercato rendendo docenti e alunni dei consumatori sofisticati”⁷².</p>
<p>“Context for strategy and rivalry”</p>	<p>Il contesto della competitività e della strategia va inteso in termini di presenza di politiche e incentivi, quali ad esempio la proprietà intellettuale, volti a tutelare l’azienda. Qui la filantropia gioca un ruolo fondamentale perché è in grado di creare un ambiente competitivo più trasparente e produttivo, come ad esempio è stato per 26 aziende americane e altre 38 sparse nel mondo, le quali, aderendo al “Transparency International” per eliminare la corruzione nel mondo, hanno ottenuti ottimi risultati in termini di produttività e al tempo stesso la comunità ha apprezzato notevolmente la maggior trasparenza e l’impegno contro la corruzione.</p>

⁷¹ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999, pagina 62

⁷² Fonte: ibidem

<p>“Related and supporting industries”</p>	<p>La presenza di gruppi e di industrie connesse e di supporto può agevolare notevolmente l’impresa nelle operazioni di fornitura ad esempio. Qui “la filantropia può accelerare lo sviluppo di gruppi e rafforzare la presenza di industrie a supporto”⁷³, come ad esempio si può riscontrare nel caso di American Express che, dal 1986, ha fondato diverse accademie del turismo in scuole secondarie, preparando studenti per sviluppare carriere anche in altre agenzie di viaggio, così come in ristoranti, hotel e alberghi. È abbastanza chiaro che tale strumento è importante per favorire lo sviluppo dell’educazione e maggiori opportunità di lavoro per la comunità, ma allo stesso tempo stimola la crescita di risultati economici notevoli, attraverso la creazione di gruppi e partnership in continua crescita e sempre più competitivi.</p>
--	--

Attraverso i 4 elementi del contesto competitivo si comprende, dunque, come la filantropia alla volte possa rappresentare anche la soluzione più ottimale dal punto di vista dei costi e, in alcuni contesti, anche l’unica soluzione per migliorare il contesto competitivo.

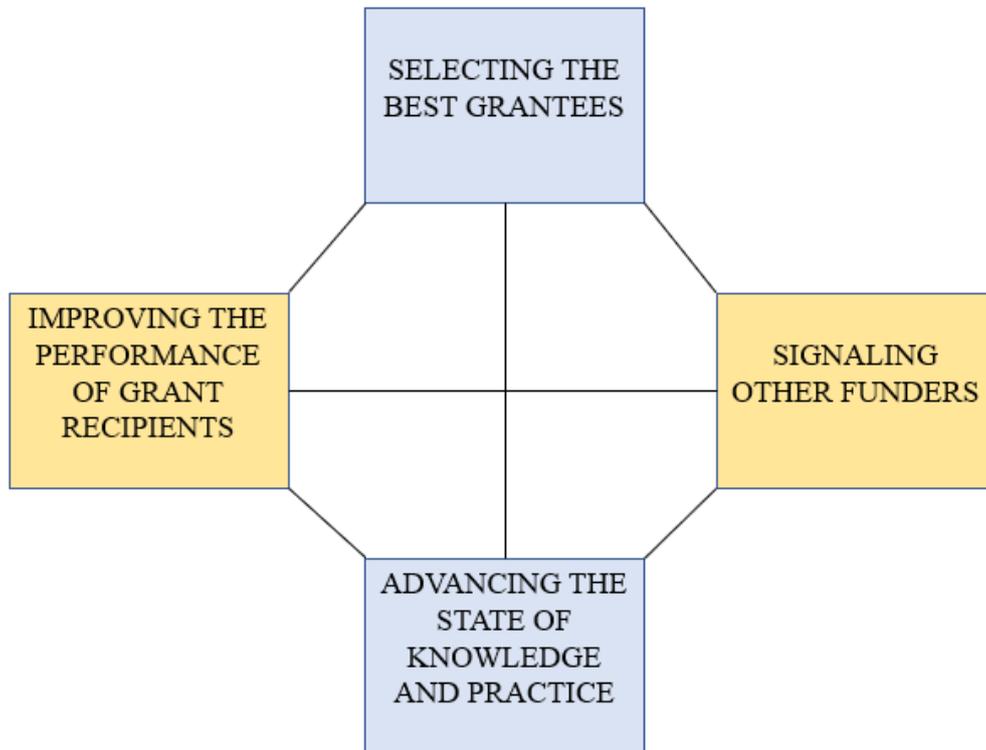
Per quanto riguarda il “Come” invece, questa va realizzata attraverso 4 fasi specifiche⁷⁴, che sono le medesime 4 funzioni attraverso le quali si realizza un valore sociale tramite la creazione di fondazioni caritatevoli, ma che in generale possono essere applicate al concetto più ampio di “corporate giving”, mettendo sempre in risalto come la Corporate Philanthropy possa essere efficace verso un miglioramento del contesto competitivo.

Come detto precedentemente infatti, sono proprio le aziende ad essere nella posizione migliore per potere esercitare atti filantropici e fare del bene nei confronti della società, proprio grazie alla loro posizione intermedia tra le istituzioni e la comunità; infatti le organizzazioni, a scapito di singoli individui e di fondazioni private che rispettivamente non hanno l’esperienza tale da poter portare avanti tali progetti o che godono di uno staff limitato, hanno invece maggiori possibilità di esercitare un’attenta analisi e godono sicuramente di maggiori risorse e capacità, sia materiali che fisiche.

Tali 4 fasi specifiche vengono descritte da Porter e Kramer nel loro saggio *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value* e risultano essere:

⁷³ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999, pagina 62

⁷⁴ Fonte: *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value*, Michael Porter e Mark R. Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999



Queste 4 fasi vengono qui di seguito spiegate:

METODOLOGIA	DEFINIZIONE
<p>“selecting the best grantees”</p>	<p>Intende come sia necessario selezionare i migliori beneficiari sulla base di un’attenta fase di ricerca, poiché solo “così ciascun dollaro frutterà un ritorno sociale maggiore rispetto a un dollaro donato da un donatore meno consapevole”⁷⁵. Selezionare il giusto beneficiario migliora il ritorno sociale sul singolo contributo.</p>
<p>“signaling other funders”</p>	<p>Rappresenta un’estensione logica della prima fase che si concretizza nella promozione delle più efficaci organizzazioni no profit in modo da attrarre nuovi donatori/fondi, che migliorerà in maniera significativa i risultati tramite un’allocazione efficace di risorse filantropiche. Le organizzazioni risultano essere più efficaci di altri soggetti perché godono di reputazioni che possono suscitare rispetto da soggetti terzi, ma sono anche coloro che possono influenzare il pubblico più vasto possibile</p>

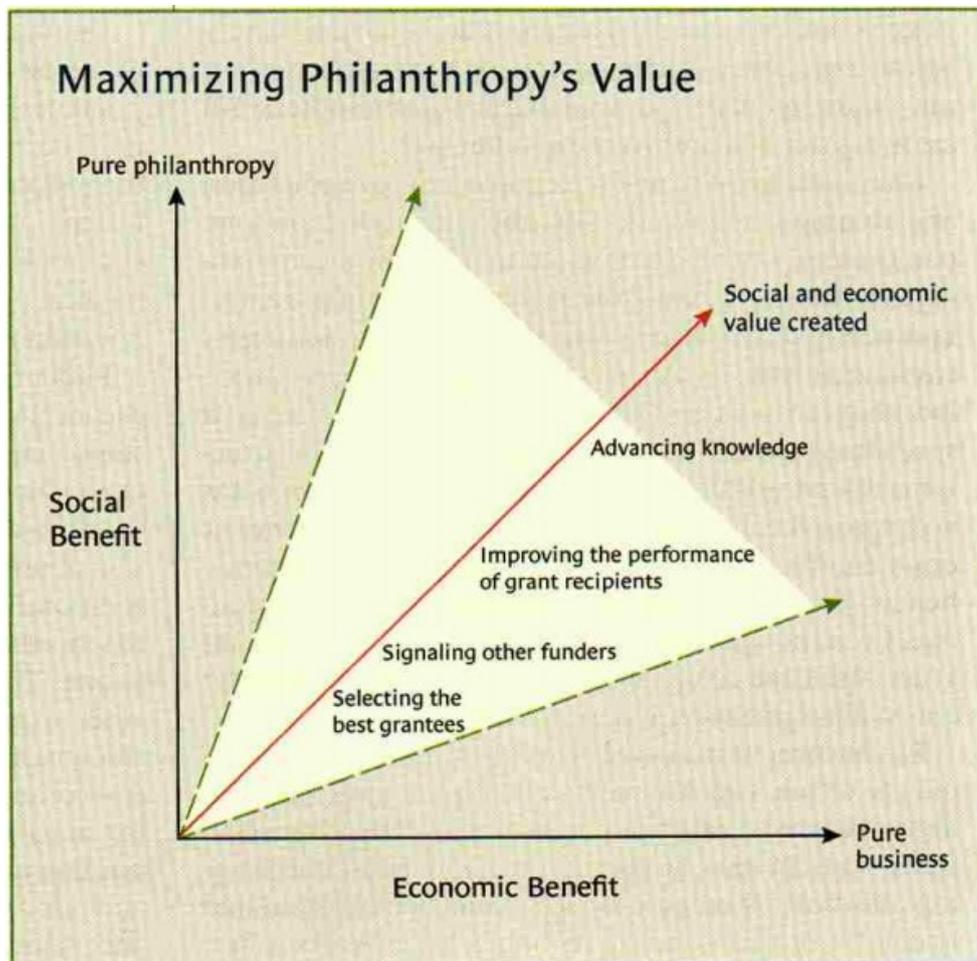
⁷⁵ Fonte: *Philanthropy 's New Agenda: Creating Value*, Michael Porter e Mark R. Kramer, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999, pagina 123

	<p>attraverso tutti i canali di cui dispongono. Facendo leva su tali progetti ne beneficia l'identità del brand e le sue relazioni, nonché il rapporto costi-benefici.</p>
<p>“improving the performance of grant recipients”</p>	<p>Tale terzo step indica la partecipazione attiva del donatore, dunque nel non limitare l'attività alla mera consegna di risorse, ma nel partecipare attivamente (diventando partner attivo), aiutando dunque il beneficiario a migliorare le sue capacità; le aziende sono coloro che possono dare il miglior contributo attivamente, tramite le risorse e capacità di cui dispongono e così facendo, aumenta direttamente l'efficacia generale di un'organizzazione e inoltre si realizza un incremento del ritorno nel budget totale del beneficiario.</p>
<p>“advancing the state of knowledge and practice”</p>	<p>Consiste in tutti quegli strumenti atti a facilitare questo processo, poiché la via più efficace per creare valore sociale è attraverso nuovi modi per indirizzare problemi sociali verso un'applicazione pratica, come ad esempio la creazione e diffusione di nuove idee, attività di ricerca e lavori programmati che permettano che ciascun dollaro investito in quel campo risulti essere più remunerativo. Si tratta di sfruttare il posizionamento delle imprese per rendere tutti gli individui consapevoli dell'impatto e dell'importanza di tali azioni attraverso l'influenza verso le politiche di governo e le considerazioni a riguardo della comunità, rendendo accessibili strumenti grazie alla filantropia delle aziende e che da soli i singoli individui o fondazioni non avrebbero potuto avere. Il potere e la presenza che le aziende hanno nella comunità permette loro di aumentare la consapevolezza globale, al fine di adottare strumenti per risolvere problemi sociali.</p>

I due autori sostengono l'importanza di queste 4 fasi che non vanno viste come sconnesse o semplicemente consequenziali, in realtà le stesse sono reciprocamente collegate e i loro benefici sono cumulativi: maggiori saranno gli effetti di ciascuna fase, maggiore sarà l'impatto finale.

Tali considerazioni mettono in luce come sia necessario disporre di una strategia adeguata per poter realizzare una corretta attività di filantropia (da qui si innescano concetti come lo “strategic giving”), la cui strategia, se legata simultaneamente al business dell'impresa e alla Corporate Philanthropy,

risulta in grado di realizzare sinergicamente valori sociali ancor maggiori, che migliorino sia le performance dei beneficiari che i valori economico-finanziari ottimali nel lungo termine per l'attività dell'impresa.



76

La strategia è lo strumento che viene utilizzato per creare valore nel miglior modo possibile rispetto ai propri concorrenti, individuando la posizione più adatta all'impresa e il modo migliore attraverso il quale competere; tale concetto di strategia va applicato anche nel caso della filantropia dove, seppure l'obiettivo sia diverso, la logica sottostante rimane la stessa: agire nel business del contribuire alla comunità attraverso risorse filantropiche, con lo scopo di ottenerne il massimo potenziale in termini di efficienza e/o efficacia (stesso risultato perseguito con minori costi; maggiori risultati perseguiti con la stessa entità di costo).

Nel momento in cui si realizzano correttamente sia il "dove" che il "come", si innesca un circolo virtuoso che rende possibile una corretta allocazione delle risorse e delle capacità, che permetterà ai beneficiari di creare un valore socialmente maggiore e, allo stesso tempo, permetterà alle aziende di

⁷⁶ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Dicembre 2002

migliorare il proprio contesto competitivo. Questo approccio viene definito “context-focused”, tuttavia oggi è poco applicato e la maggior parte delle imprese preferisce separare le attività filantropiche dalle strategie competitive dell’impresa⁷⁷.

Una “context-focused Philanthropy ” richiede un approccio rigoroso che integri la filantropia con tutte le altre attività dell’azienda; per questo motivo il manager stesso, piuttosto che delegare la filantropia ad una specifica unità all’interno dell’azienda, deve guidare il business verso un processo atto a identificare ed implementare la filantropia per migliorare il contesto competitivo dell’impresa⁷⁸; deve procedere inoltre ad un’attenta misurazione e calcolo dei risultati ottenuti, confrontandoli con quelli desiderati; uno dei possibili parametri ed indici utilizzati è il SROI, ritorno sociale dell’investimento, che permette alle organizzazioni di misurare l’impatto dei propri investimenti in termini di impatto sociale.

Tale fase di verifica e controllo è fondamentale all’interno dell’impresa per testimoniare come ci si stia allontanando da attività filantropiche disinteressate, a favore di una maggiore attenzione verso gli stakeholders e il valore sociale che è possibile realizzare. Per questo motivo oggi la maggior parte delle grandi aziende italiane è soggetta anche alla redazione della dichiarazione non finanziaria (o dichiarazione consolidata non finanziaria) che è il documento che rendiconta tutti gli impegni e i risultati ottenuti dall’organizzazione in ambito di obiettivi sostenibili e socialmente responsabili, rispondendo alle aspettative di tutti gli stakeholder della stessa impresa⁷⁹.

Tuttavia, non basta che sia solo il manager ad essere consapevole dei suoi impegni in ambito sociale e della strategia da implementare per la realizzazione di attività filantropiche, è necessario che tutto il personale dell’azienda sia completamente coinvolto e integrato in tale programma e che tutte le singole unità del business giochino un ruolo centrale nell’identificazione delle aree per gli investimenti più adatti, poiché la distanza tra le attività filantropiche e le altre attività dell’impresa porterebbero ad una riduzione di efficacia della Corporate Philanthropy.

Solamente nel momento in cui questo approccio verrà largamente adottato, le organizzazioni saranno più propense all’adottare tali tipologie di strumenti e strategie filantropiche, nonché più fiduciose nei confronti di una filantropia mirata che offra alle organizzazioni nuovi strumenti competitivi, e che contestualmente aumenti la fiducia del pubblico verso gli impegni della stessa impresa oggi visti con scetticismo, ottenendo in conclusione gli impatti desiderati in termini sociali e ambientali di cui tutti potranno beneficiare.

⁷⁷ Fonte: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* di Porter e Kramer, Harvard Business Review, Dicembre 2002

⁷⁸ Fonte: ibidem

⁷⁹ Fonte: *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*, Marchi L., Maraghini M.P., Knowità editore, Arezzo, 2018

CAPITOLO 3 FILANTROPIA STRATEGICA: RISORSE, FUNZIONI E I DIVERSI CASI NEL MONDO

3.1 LA FILANTROPIA STRATEGICA: COMUNICAZIONE INTERNA E FUNZIONI AZIENDALI

Come detto precedentemente, l'impresa è una comunità di persone e, in quanto tale, affinché lo strumento di filantropia strategica possa realizzarsi, è necessario che venga appreso e implementato da tutte le risorse umane (e che quindi gli venga insegnato), e venga adottato con uno sguardo d'insieme da tutte le risorse e funzioni aziendali presenti nell'organizzazione.

3.1.1 IL VALORE DELLE RISORSE E DELLA COMUNICAZIONE

La filantropia strategica va definita come l'uso sinergico di tutte le competenze e risorse dell'organizzazione indirizzate a raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile⁸⁰ e, per questo motivo, è compito del manager essere in grado di diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura e una disciplina che integri e indirizzi l'operato di tutte le funzioni aziendali verso attività filantropiche (come per qualsiasi altra attività aziendale), in modo tale che l'attività d'impresa venga messa in atto con uno sguardo d'insieme in maniera coesa da tutte le singole unità.

Nel nuovo approccio della strategia aziendale, l'organizzazione deve presentare una struttura a network, dove l'integrazione, il confronto e la crescita personale sono elementi chiave per lo sviluppo organizzativo. Si pone l'attenzione su una partecipazione costante e attiva da parte di tutte le unità, le quali assumono un ruolo attivo nell'implementazione delle strategie e, per questo motivo, diventa sempre più necessaria una corretta comunicazione interna atta a sviluppare un clima organizzativo coinvolgente e attivo.

Così come qualsiasi altro obiettivo, anche i fini e gli obiettivi delle iniziative filantropiche vanno trasmessi a tutto il personale tramite un'accurata comunicazione interna, sia secondo approcci top down (i dipendenti sono i destinatari dei messaggi tramite definizione di regole e strumenti quali avvisi e riunioni) che bottom up (i dipendenti partecipano proattivamente attraverso il confronto e il rilascio di feedback al fine di favorire la partecipazione e la creatività) al fine di raggiungere determinati obiettivi; affinché questo sia possibile, è necessario⁸¹:

1. Trasmettere informazioni sui processi, esigenze tecniche, strategie e obiettivi che definiscono il comportamento dell'organizzazione.
2. Motivare il personale, affinché ogni singola unità sia in grado di esprimere il proprio massimo potenziale ed eliminando possibili incongruenze rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

⁸⁰ Fonte: *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, Debbie Thorne McAlister e Linda Ferrel

⁸¹ Fonte: *Comunicazione integrata e reputation management*, Comin G., prefazione di Paolo Boccadelli, 28 Novembre 2019

3. Aumentare il coinvolgimento da parte di tutti i membri dell'organizzazione per agevolare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa e allineare i comportamenti dei dipendenti.

È importante che vi sia coesione rispetto a tutti i membri dell'organizzazione, poiché il messaggio veicolato deve essere trasmesso da una "voce unica" per un'azienda, che sia in grado di trasmettere l'identità coesa e la cultura adottata dall'impresa, che devono favorire la capacità dell'organizzazione di adattarsi agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e da tutti gli stakeholder in generale.



Una corretta comunicazione interna permette un corretto consolidamento della cultura aziendale (che a sua volta è l'oggetto e il fine che si vuole delineare attraverso la comunicazione), la quale assicura che le risorse umane non solo abbiano compreso, ma che condividano le finalità e gli obiettivi dell'impresa, dimostrando di essere in grado di agire ai fine del miglioramento e del rafforzamento dell'identità aziendale, trasferendo un'immagine aziendale positiva all'esterno⁸².

Steffen Raub nella sua opera *When employees walk the company talk: the importance of employee involvement in Corporate Philanthropy* riesce a dimostrare, attraverso una prima analisi teorica basata su un'industria chimico-farmaceutica e successivamente uno studio pratico-sperimentale, che una partecipazione attiva ad attività di Corporate Philanthropy può incoraggiare un maggiore impegno e senso di appartenenza nelle risorse umane che, a sua volta, porta a un miglioramento dell'immagine esterna della compagnia. L'analisi vuole rispondere ad ulteriori studi (Forehand e Grier, 2003) che

⁸² Fonte: *Comunicazione integrata e reputation management*, Comin G., prefazione di Paolo Boccadelli, 28 Novembre 2019

dimostrano come in realtà le stesse attività filantropiche possano portare ad effetti opposti e indesiderati, quali il deterioramento dell'immagine e la riduzione della partecipazione delle risorse umane, movimentata da scetticismo e sospetto.

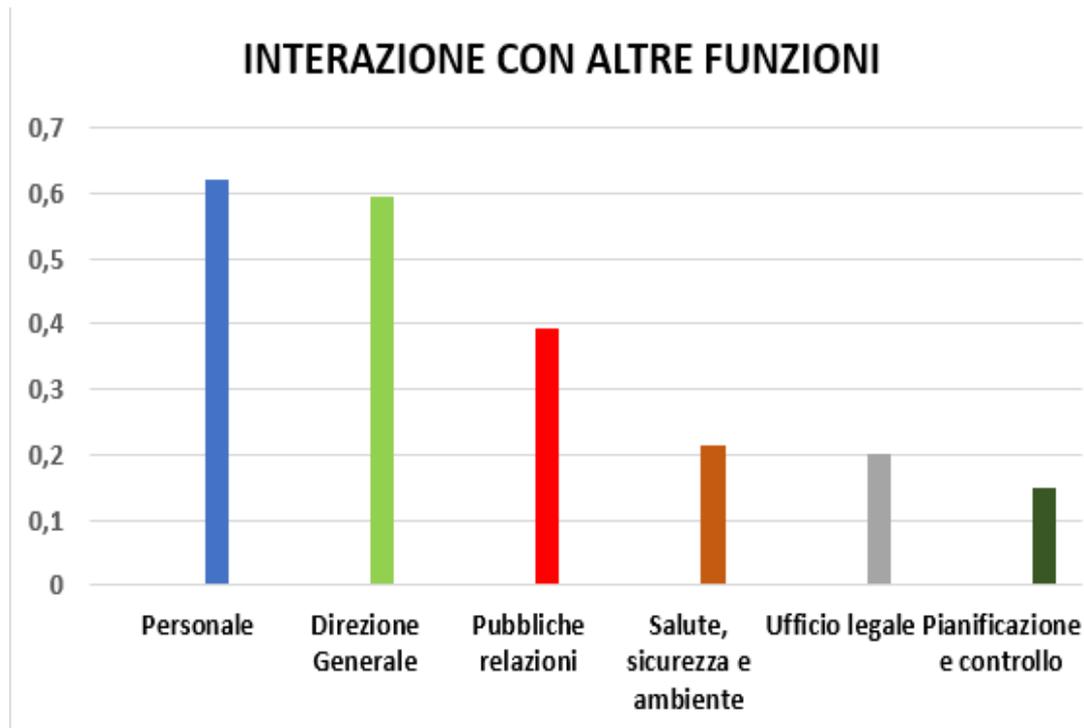
Il risultato degli studi di Steffen Raub afferma come vi sia una maggiore propensione da parte degli impiegati nell'essere fedeli e nell'esercitare un impegno attitudinale e comportamentale nei confronti dell'organizzazione quando gli stessi risultano direttamente coinvolti in tali attività filantropiche. Il primo tipo di impegno, quello attitudinale, indica l'effetto psicologico dell'azione, ovvero che nel concreto si vedrà un maggior legame tra impiegato e società e vi sono maggiori probabilità che l'individuo abbia poi intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione; l'impegno comportamentale invece indica l'effetto sui comportamenti degli stessi individui, i quali prenderanno maggiori iniziative e saranno più utili all'organizzazione nel perseguire i propri obiettivi.

La conseguenza diretta di questi due effetti risiede in maggiori deleghe da parte del management per la responsabilizzazione del singolo e nel diretto coinvolgimento, il che porta gli stessi ad avere una interpretazione sincera e positiva dell'iniziativa filantropica dell'organizzazione, il che a sua volta porta ad un effetto motivazionale per i dipendenti, i quali agiscono come agenti per la reputazione della stessa organizzazione atta a diffondere informazioni e opinioni positive verso gli altri stakeholder, quali consumatori e ipotetici lavoratori, portando così a maggiori risultati per l'impresa stessa⁸³.

Tuttavia, così come sostenuto da Porter e Kramer, affinché questo si realizzi è necessario che da parte della stessa impresa vi sia un impegno sincero nel contribuire socialmente e che le informazioni e le iniziative siano chiare e non diano adito a possibili incomprensioni o scetticismi.

3.1.2 FUNZIONI E PROGRAMMI

⁸³ Fonte: *When employees walk the company talk: the importance of employee involvement in Corporate Philanthropy*, Steffen Raub, 22 Agosto 2016



84

Sono diverse le funzioni aziendali coinvolte in attività socialmente responsabili, quali le singole risorse umane (il personale) che potrebbero essere coinvolte in attività di volontariato o in attività di ricerca e selezione di attività filantropiche adatte, così come la direzione generale in merito alla concretizzazione e la scelta della strategia da adottare per le attività di investimento in fondi e organizzazioni no-profit per cause ambientali e sociali, ma anche e soprattutto la comunicazione e le pubbliche relazioni che sicuramente giocano uno degli aspetti più osservabili ad occhio nudo ed in continuo aumento in quest'ultimo periodo, che si vede esplicitato in un'attività di marketing orientato ad una particolare causa, che sia mirato e diretto al fine di rendere chiaro l'obiettivo sociale intrapreso dalla stessa azienda e la sua posizione a riguardo.

Così come sono molteplici le figure coinvolte, lo sono anche gli strumenti e i programmi ulteriori alla semplice erogazione di denaro, alcuni simili o inerenti alla Corporate Philanthropy, altri considerati (anche in maniera errata in certi casi) diversi o alternativi ad essa, che vengono messi in atto dalle aziende oggi per adottare un comportamento socialmente responsabile: tra questi vi è sicuramente la sponsorizzazione (meccanismo considerato socialmente alternativo), che prevede una collaborazione con enti non profit, o anche il più recente sviluppo messo in atto da molte aziende, soprattutto multinazionali, che piuttosto che sostenere organizzazioni non profit esterne, istituiscono loro stesse delle fondazioni a sostegno di cause sociali e ambientali che siano coerenti con la mission dell'azienda stessa. Questo strumento permette alle aziende intenzionate a fare del bene di farlo in maniera più coerente e mirata con quelle che sono le loro iniziative e valori della stessa impresa, in modo tale che ciascuna attività intrapresa vada a definire la cultura aziendale che si vuole perseguire e affermare il proprio impatto anche in un contesto esterno più ampio.

⁸⁴ Fonte dei dati: *Etica sociale* di Stefania Bertolini

<i>PROGRAMMA</i>	<i>SIGNIFICATO</i>
FONDAZIONI PRIVATE	Sono fondazioni di impresa senza scopo di lucro, costituite da più imprese pubbliche o private, al fine di promuovere politiche di responsabilità sociale che siano coerenti con i valori e l'operato dell'azienda (o aziende se si parla di un gruppo) stessa.
SPONSORIZZAZIONI	Forma di Corporate Philanthropy intesa come supporto in termini di risorse (finanziarie e organizzative), fornito ad organizzazioni non profit, al fine di raccogliere fondi o sensibilizzare la comunità verso tematiche sociali.
PROGRAMMI DI VOLONTARIATO	Ruolo chiave svolto dai dipendenti dell'azienda, dunque dal personale interno, il quale dedica ore di lavoro per l'attività di volontariato, che vengono comunque retribuite dall'azienda stessa che ha promosso l'iniziativa tramite invito diretto ai propri dipendenti.
PAYROLL GIVING	Programma di promozione messo in atto dall'azienda, volto alla raccolta fondi all'interno del personale dell'azienda. L'azienda svolge il ruolo di portavoce per raccogliere le offerte dei dipendenti che possono variare dalla donazione in denaro alla donazione di ore di permesso retribuito.
CAUSE-RELATED MARKETING	Strumento di Corporate Social Responsibility con il quale l'azienda si impegna a contribuire o a donare una percentuale dei ricavi di un proprio prodotto a una specifica causa sociale, anche nella prospettiva di ottenerne un ritorno in termini di immagine e reputazione.

85

A prescindere che la concretizzazione dell'atto filantropico avvenga attraverso programmi di erogazione diretta, fondazioni private o enti di beneficenza pubblici (tre elementi che presentano alcune differenze in termini di regolamentazione, requisiti di divulgazione al pubblico e gestione ordinaria), l'elemento comune che si individua è che tale fenomeno di "dono aziendale", soprattutto negli ultimi tempi, non prescinda gli interessi sia sociali dell'azienda da quelli commerciali, mirando al perseguimento di obiettivi sostenibili. Per questo motivo, affinché si possa realizzare un'attività filantropica mirata che possa creare benefici sia per la comunità che per l'impresa, è prima necessario che l'azienda adotti una cultura eticamente corretta e che tuteli gli interessi sia di stakeholder interni

⁸⁵ Fonte delle informazioni della tabella: *Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, Michelini L., 28-29 Novembre 2003

che esterni, in modo tale che, solamente nel momento in cui l'azienda risulti responsabile internamente, possa esserlo anche esternamente attraverso programmi di giving.

Uno dei programmi che nei tempi recenti è stato reputato come alternativo alla filantropia strategica, ma che permette di ottenere ottimi risultati nel breve termine è quello inerente alle pubbliche relazioni, dunque il marketing e, in particolar modo, si tratta di uno degli ultimi tasselli del marketing, il cosiddetto Cause-Related Marketing, che esprime lo strumento utilizzato dall'azienda per comunicare i propri impegni nel contribuire per una specifica causa sociale, beneficiando essa stessa di una migliore immagine e reputazione nei confronti degli stakeholder dell'impresa stessa.

Perché è importante mostrarsi socialmente responsabili? Aspetto chiave è che gli individui e i consumatori oggi sono molto più consapevoli di quanto non lo siano mai stati, dovuto ormai alla forte trasparenza informativa che caratterizza i mercati; per questo è importante che tale fenomeno di “give back to the community” venga fatto con la reale intenzione di generare efficienza e impatto sociale, concretizzandolo attraverso i dovuti investimenti e l'opportuna attenzione per le tematiche ambientali, umane e la sostenibilità.

Tuttavia, quasi come altra faccia della stessa medaglia, negli ultimi anni si sono presentati anche i (prevedibili) tentativi di ingannare la comunità, simulando di star facendo davvero del bene quando in realtà si sfruttava esclusivamente l'iniziale beneficio di immagine che ne derivava; tale fenomeno ha preso il nome di Greenwashing e, tramite gli esempi che si sono visti anche di recente, risulta avere esattamente l'effetto opposto alla forma di Corporate Philanthropy o il marketing sociale e che, dunque, contribuisce enormemente a degradare l'immagine dell'impresa.

3.2 IL CAUSE-RELATED MARKETING: STRUMENTO ALTERNATIVO O COMPLEMENTARE?

3.2.1 IL CAUSE-RELATED MARKETING

La logica sottostante alla Corporate Philanthropy è una maggiore integrazione di tutte le risorse presenti nell'organizzazione, al fine di promuovere un comportamento socialmente responsabile che si impegni a favore di cause sociali.

Sono diverse le opinioni che legano i temi di filantropia strategica all'implementazione di strategie di marketing efficaci e che attestino l'impegno dell'impresa nell'adottare comportamenti socialmente responsabili. Mcalister e Ferrel affermano come in realtà la filantropia strategica sia emersa non solo come un meccanismo aggiuntivo di management, ma anche come una possibile strategia di marketing volta a supportare la responsabilità sociale⁸⁶. Altra tesi a sostegno di questo fatto lo si riscontra in Mario Molteni⁸⁷, il quale sostiene come sia possibile delineare tre fasi della Corporate Philanthropy che riguardano in primis i comportamenti filantropici volontari delle imprese, seguito da una forte attenzione verso le partnership e le nuove forme di concretizzazione che mirano al successo

⁸⁶ Volume di riferimento: *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*

⁸⁷ Professore straordinario di Economia aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e di Strategia e politica aziendale presso l'Università Bocconi.

dell'esperienza in sé, ed infine l'ultimo trend di investire ingenti risorse economiche in campagne di marketing volte alla sensibilizzazione di cause sociali (Cause-Related Marketing).

Seppur queste considerazioni siano corrette e consequenzialmente portano la filantropia strategica a venir spesso considerata una manovra strategica di marketing, o confrontata con alcune di esse, tra cui appunto il Cause-Related Marketing, è possibile individuare delle differenze che vi sono tra i due strumenti appena detti. Per questo motivo infatti, una volta che si è appreso l'importanza e la distinzione tra i diversi strumenti adottabili, e che dunque ne vengano delineati con maggiore chiarezza i campi d'azione, soprattutto le organizzazioni di maggiori dimensioni colgono l'opportunità di munirsi di apposite unità o strutture atte a gestire aspetti di responsabilità sociale, a testimonianza di come risulti fondamentale che vi sia un forte impegno e interesse dell'azienda verso aspetti sociali e ambientali e, di conseguenza, di sviluppo sostenibile.

Cosa si intende quindi per Cause-Related Marketing?

Il Cause-Related Marketing è uno strumento della Responsabilità Sociale d'Impresa, attraverso il quale l'impresa si impegna a contribuire o a donare una percentuale dei ricavi di un proprio prodotto a una specifica causa di utilità sociale o ad un'organizzazione non profit, anche nella prospettiva di ottenerne un ritorno in termini di immagine e reputazione o al fine di promuovere un prodotto o servizio.

Nel contesto italiano, sulla base di quanto sostenuto dal Centro Sodalitas per lo Sviluppo della Responsabilità sociale d'impresa, si distinguono diversi programmi di Cause-Related Marketing⁸⁸:

- ❖ Di transazione, che consiste nell'attività aziendale volta a supportare una causa sociale dove la donazione dell'azienda è subordinata all'acquisto diretto da parte del consumatore. Si concretizza nella collaborazione commerciale tra un'azienda e un'organizzazione non profit, attraverso la quale la prima fornisce materiali e/o risorse finanziarie in proporzione al rendimento che deriva dalla stessa collaborazione.
- ❖ Di promozione della causa; è la più usata e molto simile alla sponsorizzazione, in questo caso il prodotto dell'azienda rappresenta il veicolo di trasmissione del messaggio (promosso dall'organizzazione non profit). A differenza del primo strumento dunque l'organizzazione profit non effettua un'erogazione diretta di denaro o risorse, bensì offre la sua immagine e disponibilità al fine di veicolare il messaggio per la raccolta fondi.
- ❖ Di joint fund raising; partnership attraverso cui l'azienda profit e l'organizzazione non profit attuano una raccolta fondi congiunta per una buona causa. Difatti nello stesso articolo si legge che "l'azienda garantisce il sostegno alla causa non profit ponendosi come intermediario per la raccolta fondi tra i propri clienti e la non profit"⁸⁹.
- ❖ Di licensing; anche questa rappresenta una forma di partnership, attraverso cui l'impresa non profit mette a disposizione il proprio marchio all'esercizio d'impresa dell'azienda, in cambio di un corrispettivo economico.

⁸⁸ Fonte: Redazione Fundraising.it, link di riferimento: https://www.fundraising.it/articoli/315-Mi_dai_una_definizione_e_qualche_esempio_di_cause_related_marketing_E_serve_per_fare_fundraising_.html, 14 Luglio 2008

⁸⁹ Fonte: ibidem

Attraverso questo strumento, sia l'azienda che l'ente non profit riescono ad ottenere molteplici benefici, tra i quali a favore del primo si individuano sicuramente la migliore immagine del brand e del prodotto, ma anche in termini di quota di mercato e di impatto a livello reputazionale sugli stakeholder; mentre per quanto riguarda l'ente non profit, quest'ultimo può immediatamente beneficiare di una forte promozione della causa e di una raccolta fondi, oltre all'impatto sui soggetti volontari e le eventuali nuove competenze che potrebbero apportare.

Dalla definizione è quindi possibile ricavare quali siano i due elementi fondamentali del Cause-Related Marketing, come affermano Molteni e Devigli in *Il Cause-Related Marketing nella strategia d'impresa*, ovvero:

- ❖ Il contributo fornito ad una causa sociale, il quale può riguardare un'ampia varietà di temi e si può concretizzare attraverso due diverse modalità che comprendono il sostegno fornito ad enti non profit oppure un contributo diretto a rispondere a determinate problematiche. Nel primo caso si riscontra l'instaurazione di partnership, duratura o meno, tra le due organizzazioni (profit e non)⁹⁰; mentre nel secondo caso l'impresa stessa si impegna nel realizzare una campagna sociale con obiettivi di sensibilizzazione verso la causa prescelta. Vi sarebbe poi anche un terzo caso che sarebbe un approccio intermedio, ovvero che l'impresa si impegna in una causa sociale attraverso enti non profit che però non sono stati identificati prima, ma che vengono individuati sulla base di proposte ricevute dagli stakeholder o dagli enti stessi⁹¹.
- ❖ Il perseguimento di obiettivi di natura commerciale; idea di fondo è la realizzazione di una strategia win-win, dove quindi l'impresa migliora i propri risultati competitivi e reddituali in un'ottica di breve/medio termine; l'ente non profit riceve il sostegno necessario per portare avanti la causa e i clienti sono consapevoli di contribuire e fare delle buone azioni tramite l'acquisto del bene, per cui risulteranno maggiormente propensi all'atto di acquisto⁹².

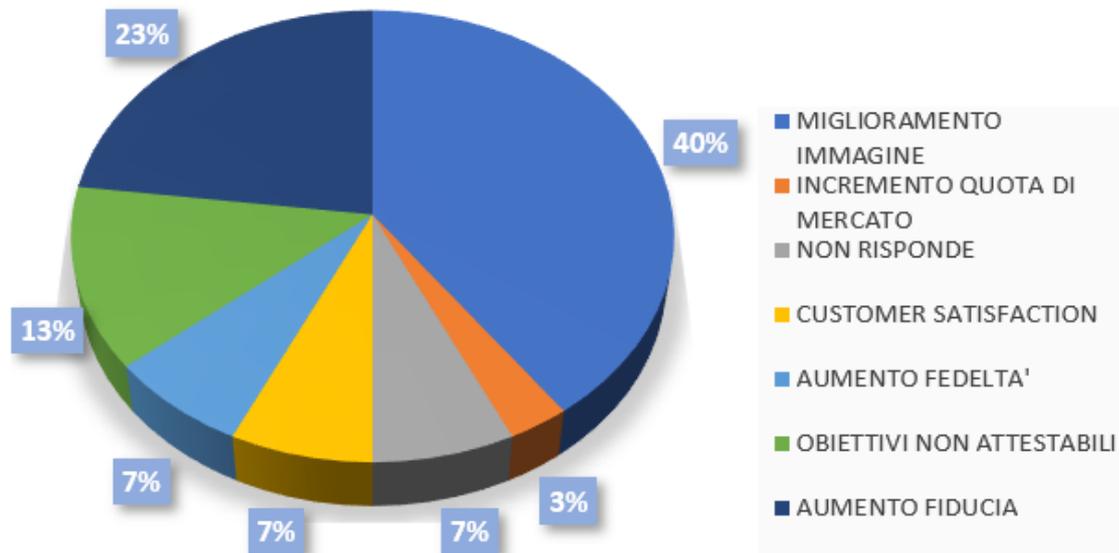
Nel momento in cui si realizzano correttamente i due elementi del Cause-Related Marketing l'organizzazione può beneficiare degli effetti dell'implementazione di questa strategia, che sono riconducibili a fattori quali la "customer satisfaction" (soddisfazione del cliente), l'aumento della fiducia dei consumatori nelle attività intraprese dall'azienda e nella sua stessa immagine pubblica, che risulta essere il destinatario e beneficiario della maggior parte delle politiche di CRM.

⁹⁰ Fonte: *Il Cause-Related Marketing nella strategia d'impresa*, Molteni M. e Devigli D., 8 Settembre 2004, pagine 19-20

⁹¹ Fonte: *ibidem*, pagina 21

⁹² Fonte: *ibidem*

RISPOSTE CLIENTI A CAMPAGNA DI CRM



93

Affinché possano realizzarsi questi due obiettivi è necessario che il messaggio pubblicitario rispecchi canoni di veridicità e correttezza; il primo aspetto attiene alla veracità del messaggio pubblicitario che vuole essere trasmesso, e dunque “una pubblicità che fornisca informazioni veritiere sul prodotto”⁹⁴ e attesti il reale impegno assunto dall’impresa, il secondo invece attiene alla metodologia con cui il messaggio viene comunicato, in modo tale che rispetti determinati vincoli etici e morali e si evitino forme di persuasione manipolativa giocando sulle emozioni umane⁹⁵.

Uno degli elementi essenziali di una corretta campagna di Cause-Related Marketing, è che vi sia una forte connessione fra l’organizzazione e la causa sociale sostenuta. L’origine della connessione logica fra azienda, organizzazione non profit e prodotto può essere variabile: dalla condivisione di mission e valori aziendali, come ad esempio può essere il rispetto per l’ambiente, ad elementi geografici (promozione della causa sociale e distribuzione del prodotto avvengono nella stessa area geografica) o caratteristiche del prodotto, od anche infine una connessione che deriva dalle caratteristiche e sensibilità del target (stesso target o sensibilizzare il target del prodotto verso un tema specifico)⁹⁶.

⁹³ Fonte dei dati: *Etica Sociale* di Bertolini S., Pubblicazioni dell’I.S.U. Università Cattolica, a.a. 2006-2007, pagina 215

⁹⁴ Fonte: *ibidem*, pagina 218

⁹⁵ Fonte: *ibidem*, pagina 220

⁹⁶ Fonte: *Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business* di Michellini L., pagine 16-17

Azienda/brand	Caratteristiche dell'azienda/brand	Causa sociale sostenuta	Elemento di connessione
BNL	La Responsabilità Sociale d'Impresa di BNL si basa sul valore della centralità della persona	Ricerca sulle malattie genetiche (Telethon)	Valori aziendali
Estée Lauder	Azienda di cosmetici promuove i valori dell'innovazione e della bellezza	Restauro delle Veneri più famose della storia dell'arte	Valori aziendali
Avon	AVON "The company for women" è un'azienda dedicata ai bisogni, in termini di prodotti e servizi, delle donne nel mondo	Lotta contro il tumore al seno (Lega Italiana contro i Tumori)	Valori aziendali Sensibilità e caratteristiche del target
Dove e Coccolino (Lever Faberage)	L'universo femminile è il target di consumo principale	Educazione delle bambine (UNICEF)	Sensibilità del target
Pomellato (DoDo)	DoDo è la linea di gioielli dedicata agli animali	WWF	Sensibilità del target
Coccolino (Lever Faberage)	Mercato dei prodotti detergenti per i tessuti	Programma di protezione e pulitura dei ghiacciai dell'arco alpino	Caratteristiche del prodotto
Merloni Elettrodomestici	L'azienda ha la sua sede principale e gli stabilimenti nell'area di Ancona	In seguito al terremoto dell'Italia centrale del 1997 ha sostenuto la ricostruzione di Fabriano	Elementi geografici
Mukki	Centrale del latte di Firenze, Pistoia, Livorno	Ricerca scientifica del nuovo Meyer in particolare per l'alimentazione infantile	Valori aziendali Caratteristiche del prodotto Caratteristiche e sensibilità del target Elementi geografici

97

Come si riscontra dalla tabella, sono molteplici le aziende che hanno intrapreso iniziative benefiche rivolte ad una specifica causa sociale, tra queste si nota ad esempio Avon Cosmetics, che ha intrapreso una campagna sociale volta alla sensibilizzazione della lotta contro il tumore al seno, rendendo poi tale causa e tale progetto parte integrante della propria strategia ed un progetto di lungo termine e non più una semplice campagna di marketing:

Avon infatti sostiene la prevenzione e la ricerca contro il tumore al seno dal 1992, devolvendo da allora oltre 815 milioni di dollari attraverso la campagna globale "Avon Breast Cancer Crusade", estesa in 58 Paesi in tutto il mondo. Oltre a questo, ha anche educato più 100.000 donne alla prevenzione e finanziato progetti a supporto della ricerca e della prevenzione, rendendo inoltre possibile a più di 17 milioni di donne nel mondo di effettuare mammografie e screening gratuiti.⁹⁸

È evidente dunque come ad esempio, nel caso di Avon, dove l'elemento di connessione sia rappresentato dalla condivisione dei medesimi valori aziendali e caratteristiche del target (le donne nel mondo), questo abbia creato una sinergia e portato la campagna sociale ad essere un progetto a lungo termine implementato dall'organizzazione e volto a durare nel tempo; ma vi sono altri esempi altrettanto efficaci e determinanti anche nel caso di altre aziende (anche più remoti) dove l'elemento di connessione non fosse rappresentato da valori aziendali o caratteristiche del target, ma ad esempio

⁹⁷ Fonte: *Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business* di Michelini L., pagina 17

⁹⁸ Fonte: sito ufficiale Avon

da elementi geografici come nel caso di Merloni Elettrodomestici o di sensibilità del target come nel caso di Pomellato (Dodo) con il supporto a WWF.

3.2.2 CORPORATE PHILANTHROPY E CAUSE-RELATED MARKETING

È evidente come vi siano molte similarità tra soluzioni di Corporate Philanthropy in ottica strategica e Cause-related Marketing, tra cui in primis l'obiettivo perseguito, che risulta essere quello di produrre benefici per ambo le parti: infatti, così come nella filantropia strategica, in una strategia di marketing di questo tipo è possibile notare come dal lato dell'impresa si riscontri un posizionamento differenziato della marca e un possibile incremento delle vendite; mentre nel caso della comunità (tramite l'operato di un'organizzazione no profit) si riscontra una maggiore visibilità della causa e un conseguenziale miglioramento della situazione attuale.

Tuttavia, è importante fare chiarezza rispetto ad una delle più comuni credenze che derivano da scetticismo e poca chiarezza nell'operato, la quale indica come oggi si faccia molta confusione tra i concetti di filantropia manageriale e Cause-Related Marketing, i quali comunemente vengono identificati come sinonimi per intendere lo stesso strumento, quando in realtà, nonostante presentino alcune caratteristiche simili fra loro, non sono affatto la stessa strategia implementata.

Sono molteplici le differenze che intercorrono tra i due strumenti, tra cui ad esempio una di queste consiste nel fatto che mentre il Cause-Related Marketing, così come la sponsorizzazione, risulta direttamente legato ed associato ad obiettivi e risorse di marketing, la filantropia strategica coinvolge tutti gli asset, risorse e conoscenze dell'organizzazione e le indirizza verso un problema o causa sociale. Questa è solo una delle differenze che è possibile evidenziare, qui di seguito se ne riportano altre:

ELEMENTO	CORPORATE PHILANTHROPY	CAUSE-RELATED MARKETING
RISORSE	Tutte le risorse, conoscenze e competenze dell'organizzazione vengono messe in atto e partecipano direttamente all'esecuzione della strategia.	Risorse e capacità inerenti alle unità di pubbliche relazioni e marketing.
FOCUS PRINCIPALE	Organizzazione	Prodotto
OBIETTIVI TEMPORALE) (P.T.	Orizzonte di lungo periodo	Risultati tradizionalmente riscontrabili nel breve periodo.
FINE	Migliorare le competenze organizzative e il contesto competitivo, realizzando benefici soprattutto per la comunità, ma anche per l'impresa.	Incrementare il numero delle vendite, ottenendo comunque benefici sia per l'impresa che per la comunità,

BENEFICIARI	Impresa, organizzazione non profit e comunità.	Impresa, organizzazione non profit e comunità.
PARTECIPAZIONE DEL CONSUMATORE	Non richiesta e non necessaria, in ogni caso l'impresa sarà in grado di perseguire un comportamento socialmente responsabile.	Richiesta. Affinché tale strumento possa funzionare è necessaria la partecipazione attiva del consumatore volta ad acquistare il bene o utilizzare il servizio legato alla causa sociale.
COSTI	Moderati, è comunque necessario un allineamento tra la mission aziendale e le decisioni strategiche	Contenuti, riguardano sezioni inerenti allo sviluppo e promozione.

99

Mentre la Corporate Philanthropy guarda ad un orizzonte di lungo periodo volto a sviluppare un miglioramento del contesto competitivo dell'impresa e maggiori risorse e capacità che possano derivare da precedenti investimenti in formazione e università, il Cause-Related Marketing punta maggiormente ad obiettivi di breve periodo volti ad aumentare le vendite e l'immagine del brand. È proprio per questo trade off (breve e lungo periodo) che in realtà l'impresa potrebbe beneficiare di entrambi gli strumenti nell'unica vera ottica che andrebbe adottata, ovvero quella di adottare un comportamento socialmente responsabile che apporti dei benefici alla comunità e agli stakeholder in generale.

McAlister e Ferrel, autrici di *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, sostengono come in realtà le migliori strategie siano quelle che integrino all'implementazione di programmi di filantropia strategica degli obiettivi e strumenti di marketing. Le due autrici effettuano diverse considerazioni in merito al tema appena descritto, sostenendo come quattro punti debbano essere messi in chiaro per ottenere la migliore implementazione della strategia filantropica¹⁰⁰:

1. Primo punto è rappresentato dal fatto che l'implementazione del programma strategico dovrebbe considerare anche un programma di marketing strategico legato all'orientamento di mercato, affinché si possa sperare di far leva sugli interessi e la fedeltà dei clienti. Tutto questo però può essere messo in atto solo dopo che si è compreso come gli impegni e gli sforzi a livello filantropico siano collegati alla mission e vision aziendale, prendendo in considerazione anche le risorse di cui si dispone e le strategie che si vogliono implementare.
2. Una volta che sono stati identificati gli stakeholder e i loro interessi, le organizzazioni devono essere in grado di comprendere e prevedere le aspettative degli stessi per poter realizzare dei benefici; operando sempre in un'ottica di riuscire ad allineare gli interessi degli stakeholder e le risorse filantropiche dell'organizzazione.
3. Garantire trasparenza; nonostante diverse critiche abbiano ad oggetto le organizzazioni che si impegnano nel comunicare i propri sforzi filantropici, è necessario che vi sia un continuo

⁹⁹ Fonte dei dati: *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, McAlister D. T. e Ferrel L., European Journal of Marketing, 06/2002, Volume 36, Fascicolo 5/6

¹⁰⁰ Fonte: ibidem, pagina 701

dialogo e confronto tra organizzazione e stakeholder per essere in grado di creare il massimo valore possibile.

4. Infine, ultimo aspetto molto importante riguarda il necessario apprendimento continuo dell'organizzazione, puntando dunque a realizzare il modello teorizzato da Peter Senge, dunque un'organizzazione capace di apprendere continuamente da diversi punti di vista quali la sua stessa storia ad esempio, ma anche prospettive, pensieri ad azioni future, in modo da garantire il corretto realizzo e rapporto tra i principi e le azioni a livello corporate.

In conclusione, le due autrici sostengono come elementi quali il Cause-Related Marketing o la sponsorizzazione in realtà possano favorire le attività filantropiche verso il raggiungimento sia degli obiettivi aziendali che degli interessi degli stakeholder e, come loro stesso sostengono “collegando i prodotti con enti di beneficenza e cause sociali, le organizzazioni hanno riconosciuto l'opportunità di allineare la filantropia agli obiettivi economici e di riconoscere gli interessi degli stakeholder nella benevolenza organizzativa”¹⁰¹.

L'impresa dunque non dovrebbe porre l'attenzione su quali strumenti scegliere, se sponsorizzazione, Cause-Related Marketing o azioni di filantropia strategica, così come non dovrebbe valutare quali di questi risulti essere più efficace, poiché si otterrebbe una valutazione sulla base di unità di misura e obiettivi differenti e, di conseguenza, un'analisi non del tutto veritiera. Un'organizzazione piuttosto, a sostegno dell'attuale evoluzione della gestione d'impresa, volta ad integrare obiettivi a lungo termini con obiettivi di breve termine, in seguito al processo di allungamento della visione manageriale, dovrebbe provare a massimizzare le proprie attività e i propri comportamenti socialmente responsabili mirando ad un allineamento tra pianificazione e progettazione, indirizzando obiettivi di breve e lungo periodo per ottenere un maggior impatto di cui possano beneficiare allo stesso tempo l'impresa, ambiente e stakeholder, servendosi sinergicamente dunque di diversi strumenti che possano realizzare il miglior risultato possibile, così come nel caso Avon discusso precedentemente.

3.3 IL GREENWASHING

È chiaro dunque che una delle principali condizioni affinché la Corporate Philanthropy possa realizzarsi è che venga adottata secondo uno sguardo d'insieme da tutte le risorse e funzioni aziendali presenti nell'organizzazione. Tutte le funzioni assumono grande importanza, ma sicuramente uno degli aspetti che viene preso più di mira dalle organizzazioni, in quanto funzione più osservabile e misurabile nel breve periodo è la funzione marketing, con quelli che sono i nuovi sviluppi quali il Cause-Related Marketing citato prima, o lo stesso marketing sociale, che, secondo gli studi di Philip Kotler¹⁰², può definirsi come l'utilizzo da parte dell'azienda di tecniche e programmi del marketing

¹⁰¹ Fonte: *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, McAlister D. T. e Ferrel L., European Journal of Marketing, 06/2002, Volume 36, Fascicolo 5/6, pagina 702

¹⁰² Tra i tanti meriti è anche professore di International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois ed è considerato il padre del marketing moderno.

per guidare un gruppo target verso l'accettazione o l'abbandono di determinati comportamenti in modo volontario, in modo tale che i singoli individui o la società nel suo complesso possano beneficiarne¹⁰³.

Allo stesso modo dunque, strategie di Cause-Related Marketing e di marketing sociale attuate da soggetti profit possono influenzare gli individui verso la promozione di benefici sociali, integrando però tale scopo in un progetto di impresa più ampio.

Tuttavia, quasi come altra faccia della stessa medaglia, negli ultimi anni si sono presentati anche i (prevedibili) tentativi di ingannare la comunità, dove un'organizzazione, simulando di star facendo davvero del bene, in realtà sfruttava esclusivamente il beneficio di immagine che ne derivava; tale fenomeno ha preso il nome di Greenwashing e non solo appare come una pratica immorale e lontana dall'etica, ma genera anche un effetto finale uguale e contrario alla Corporate Philanthropy in chiave strategica, contribuendo dunque a degradare l'immagine dell'impresa in una maniera quasi irreversibile.

L'aspetto chiave di questo fenomeno è che grazie ormai alla forte trasparenza informativa che caratterizza i mercati, gli individui e i consumatori oggi sono molto più consapevoli di quanto non lo siano mai stati; per questo motivo è importante che tale fenomeno di "give back to the community" venga fatto con la reale intenzione di generare efficienza e impatto sociale, concretizzando gli sforzi e gli impegni dell'organizzazione attraverso i dovuti investimenti e l'opportuna attenzione per le tematiche ambientali, umane e la sostenibilità.

3.3.1 ORIGINE E SIGNIFICATO DEL TERMINE

Oggi più che mai è importante che le imprese dimostrino di assumere un ruolo chiave all'interno della società, mostrandosi come degli intermediari tra le istituzioni e la comunità per promuovere e realizzare obiettivi sociali e ambientali, racchiusi nell'idea di sviluppo sostenibile. Le imprese dunque devono dimostrare di essere socialmente responsabili e di guardare oltre la mera massimizzazione del profitto.

Per dimostrare la propria adesione a questo contesto di responsabilità sociale d'impresa, si sono diffusi innumerevoli strumenti attraverso i quali l'impresa riuscisse a dimostrare concretamente di stare svolgendo la propria parte, ed è proprio in questo contesto che alcune di queste imprese, non d'accordo evidentemente con l'idea che le organizzazioni for profit dovessero avere questo tipo di compito e responsabilità, hanno portato all'origine del concetto di Greenwashing.

Il termine Greenwashing trova la sua origine grazie all'attivista ambientale Jay Westerveld, che negli anni 80, per discutere la pratica di incoraggiamento esercitata negli hotel volta al riutilizzo di teli già usati da altri utenti, promossa dal pretesto di proteggere l'ambiente, quando in realtà l'unico reale intento era quello di cercare di ridurre i costi¹⁰⁴. La parola "Greenwashing" è il risultato della combinazione di due parole:

¹⁰³ Fonte: Marketing Sociale, definizione di Wikipedia, link di riferimento:

https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_sociale

¹⁰⁴ Fonte: capitolo *Greenwashing* del volume *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, di Melissa Whellams.

- ❖ “Green”, ovvero verde in senso di ecologico.
- ❖ “White washing”, con cui si indica l’attività di nascondere fatti indesiderati¹⁰⁵.

Nonostante il termine Greenwashing venisse già usato tra gli attivisti di quel tempo, in realtà è stato aggiunto al “Concise Oxford English Dictionary” solamente alla fine degli anni 90. A seguito della continua crescita degli anni 90 della domanda verso prodotti “verdi”, la maggior parte delle organizzazioni spendeva milioni di dollari in attività volte a dimostrare la loro tendenza alla sostenibilità e a migliorare la propria immagine e, contestualmente, anche le iniziative di tutte quelle compagnie che volevano far credere ai consumatori di essere “verdi” solo apparentemente crebbe¹⁰⁶.

Per comprendere meglio il significato e l’impatto della crescita del Greenwashing, è possibile individuare i “7 peccati” che sono stati individuati da Terrachoice, poi acquistata da UL Environment, che testualmente riporta¹⁰⁷:

1. *Trade-off nascosto*; consiste nel “sostenere che un prodotto sia green esclusivamente sulla base di un set limitato di parametri senza prestare attenzione ad altri problemi ambientali”.
2. *Nessuna prova*; nel momento in cui si sostiene una causa ambientale senza che però vi siano alcune informazioni a supporto che lo attestino o senza una certificazione affidabile da terze parti.
3. *Vaghezza*; constatazioni o slogan ambientalisti che però sono vaghi o il cui significato può essere frainteso dai consumatori.
4. *Venerare false etichette*; nel momento in cui un prodotto, tramite immagini, parole o etichette appunto, dà l’impressione di sostenere altre cause quando in realtà non lo fa.
5. *Non pertinenza*; intende “un impegno ambientale che può essere sincero ma non importante o utile per i consumatori alla ricerca di prodotti che rispettino l’ambiente”.
6. *Il minore dei due mali*; nel momento in cui un’organizzazione, prendendo in considerazione sia la specifica categoria di prodotto che la categoria nel suo insieme, fa un’affermazione che è veritiera nel primo caso, ma che conduce il consumatore ad ignorare i maggiori impatti ambientali sulla categoria nel suo insieme.
7. *Menzogna*; è la situazione che si verifica con più frequenza dove brand praticano Greenwashing letteralmente mentendo sulle emissioni o l’impatto ambientale dei propri impianti e prodotti.

¹⁰⁵ Fonte: *Greenwashing*, InsideMarketing.it, link di riferimento:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/greenwashing/>

¹⁰⁶ Fonte: capitolo *Greenwashing* del volume *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, di Melissa Whellams.

¹⁰⁷ Fonte: tradotto dal seguente link di riferimento: <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

Il termine veniva inizialmente associato a comportamenti e azioni ingannevoli (prevalentemente campagne pubblicitarie) messe in atto dalle società, a favore di tematiche ambientali; ma oggi, risulta avere un significato molto più ampio che si lega ad un range molto più ampio di attività ingannevoli che possono essere messe in atto dalle organizzazioni, tra cui si riscontrano anche le forme di reporting ambientale, le sponsorizzazioni e la distribuzione di materiali educativi¹⁰⁸.

L'aspetto importante che va messo in luce tuttavia, riguarda direttamente le conseguenze che il Greenwashing può provocare, poiché sono fortemente correlate a critiche etiche che ne possono derivare, sotto diversi aspetti. Due degli questi aspetti più importanti riguardano, da un lato, il fatto che il Greenwashing possa risultare nella compiacenza ingiustificato del consumatore e del regolatore, il che indica che l'organizzazione, tramite i suoi impegni e le sue forti posizioni e constatazioni e favore di tematiche sociali e ambientali, possa aver spinto le istituzioni a credere che le operazioni messe in atto dell'azienda siano realmente sostenibili e che non è necessaria alcuna forma ulteriore di regolamentazione in questo senso. D'altro lato, un ulteriore aspetto critico è legato alla possibile conseguenza di generare cinismo anche nei consumatori stessi, i quali risulteranno scettici anche nei confronti di quelle organizzazioni che realmente vogliono fare del bene promuovendo le loro iniziative¹⁰⁹.

3.3.2 ESEMPI DI GREENWASHING

Proprio di recente, il 15 Gennaio 2020, è stato preso in Italia il provvedimento in seguito alla sentenza contro il Greenwashing per “pratica commerciale ingannevole”, che ha visto protagonista l'azienda Eni, in merito alla pubblicità “ENIdiesel+”, in circolazione in diverse piattaforme e strumenti di comunicazione dal 2016 al 2019.

¹⁰⁸ Fonte: capitolo *Greenwashing* del volume *The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society*, di Melissa Whellams

¹⁰⁹ Fonte: *ibidem*

green¹⁵ eni diesel+

Contribuisce a:

- allungare la vita del motore mantenendo gli iniettori puliti
- ridurre i consumi fino al 4%*
- ridurre le emissioni gassose** fino al 40%*

L'unico diesel in Italia con il 15% di HVO, la componente rinnovabile prodotta per idrogenazione di oli vegetali.

Per tutti i motori diesel. Scopri di più su enistation.com

* Rispetto al diesel tradizionale
** Emissioni inquinanti CO e HC

110

La questione è stata fatta presente tramite reclamo da parte di Legambiente (tra gli altri) e ha portato l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ad imporre alla compagnia di interrompere l'utilizzo della pubblicità di un diesel green e bio, che "riduce le emissioni fino al 40%" e ha disposto una multa di 5 milioni di euro nei confronti di Eni.

La logica di base del reclamo si riscontra nell'idea che non si può parlare di un green diesel se questo viene prodotto da olio di palma o altre colture alimentari, poiché la diretta conseguenza di questo risiede nella deforestazione; questa tipologia di gasolio Eni-Diesel + viene prodotta grazie alla presenza del 15% di HVO che si realizza tramite olio di palma grezzo e suoi derivati. Conseguenzialmente, non solo non è corretto, ma anzi risulta altamente ingannevole usare i termini "green diesel" e "verde" associati a questa particolare componente del prodotto (HVO).

La strategia altamente ingannevole di Eni è dimostrata anche dal fatto che la produzione di olio di palma risulta una delle principali cause di deforestazione e che un anno prima dell'accaduto, la stessa Unione Europea stabilì che in nessun caso l'olio di palma può essere ritenuto un combustibile verde, incentivando l'abbandono all'utilizzo di questo prodotto¹¹¹.

È abbastanza ovvio che Eni non rappresenti l'unico esempio recente; molte aziende oggi, sempre più consapevoli dell'interesse dei propri clienti verso tematiche ambientali e sociali, stanno lavorando

¹¹⁰ Fonte dell'immagine: redazione QualEnergia.it, "Green Diesel" e "Diesel +", Eni multata per pubblicità ingannevole

¹¹¹ Fonte del paragrafo: sito Legambiente, *Maxi multa per Eni: ha ingannato i consumatori sul "Green Diesel"*, 15 Gennaio 2020, link di riferimento: <https://www.legambiente.it/maxi-multa-per-eni-ha-ingannato-i-consumatori-sul-green-diesel/>

per rendere i clienti partecipi dei loro impegni sostenibili, nonostante il loro modello di business principale rimanga insostenibile dal punto di vista ambientale. Come si legge su un articolo del *The Guardian* infatti, Home Depot e Lowes rappresentano due esempi di tali modelli di business, poiché “incoraggiano i clienti ad impegnarsi socialmente offrendo riciclaggio in loco per diversi prodotti, tra cui sacchetti di plastica e lampade fluorescenti compatte; ma, nel frattempo, continuano a vendere un quantitativo di prodotti dannosi per l’ambiente equivalenti a miliardi di dollari all'anno, come ad esempio le vernici che sono caricate con ingredienti tossici e che rilasciano fumi nocivi”¹¹².

Questa tipologia di strategia messa in atto dalle due organizzazioni si concretizza in un tentativo di direzionare l’attenzione dei consumatori verso qualcosa di periferico, mettendo in secondo piano i comportamenti insostenibili dell’azienda stessa¹¹³.

3.4 LA FILANTROPIA IN ITALIA E NEL MONDO

Le aziende di tutto il mondo oggi devono prestare particolare attenzione dunque alle tematiche inerenti alla responsabilità sociale, non solo da un punto di vista passivo in termini di rispetto di principi e valori etici, ma attivamente dimostrando e innovando al fine di raggiungere benefici per la comunità che siano sostenibili e vantaggiosi anche per la stessa impresa, introducendo così il concetto di *Corporate Social Commitment*, “in cui l’impresa unisce ad una condotta etica, anche un comportamento proattivo e un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali”¹¹⁴.

3.4.1 IL GIVING IN ITALIA E NEGLI ALTRI PAESI

¹¹² Fonte: *The troubling evolution of corporate greenwashing*, tradotto dal sito di The Guardian; Bruce Watson, 20 Agosto 2016

¹¹³ Fonte: ibidem

¹¹⁴ Fonte: *Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business* di Michellini L., pagina 19

	 CAF World Giving Index ranking	 CAF World Giving Index score (%)	 Helping a stranger average (%)	 Donating money average (%)	 Volunteering time average (%)
Myanmar	1	70	63	91	55
United States of America	2	61	73	63	46
Australia	3	60	68	73	40
New Zealand	4	59	61	71	44
Sri Lanka	5	57	61	61	49
Canada	6	56	65	65	38
Indonesia	7	56	43	75	50
United Kingdom	8	54	61	69	33
Ireland	9	54	56	66	40
United Arab Emirates	10	53	75	63	21
Uzbekistan	11	52	67	62	27
Kenya	12	52	70	44	42
Netherlands	13	52	55	66	33
Norway	14	50	52	67	31
Turkmenistan	15	50	49	40	60
Malta	16	49	47	73	28
Iceland	17	49	52	70	26
Bhutan	18	49	52	56	39
Kuwait	19	48	78	48	17
Denmark	20	47	54	62	23

Scores are for 2015 only and includes only countries surveyed during 2015.

Data relate to participation in giving behaviours during one month prior to interview.

World Giving Index scores are shown to the nearest whole number but the rankings are determined using two decimal points.

115

Guardando prima un'ottica generale sulla benevolenza dei Paesi del mondo in ottica filantropica, è possibile constatare, tramite i dati del 2016 del World Giving Index, che nel 2016 (i dati più recenti vedono gli Stati Uniti al primo posto e la Nuova Zelanda al terzo) hanno visto sul podio dei paesi più caritatevoli il Myanmar, gli Stati Uniti e l'Australia. La classifica è stata stimata su una logica di raccolta dati che ha visto come tre discriminanti le tre macro-sezioni concernenti l'aver aiutato un estraneo, l'aver donato soldi alla carità e l'aver dedicato del tempo ad attività di volontariato¹¹⁶.

L'Italia risiede alla posizione numero 82 (esattamente -10 posizioni dal 2015).

Prendendo in considerazione l'ottica aziendale italiana, secondo un articolo del Sole24Ore, attraverso un'indagine condotta da Dynamo Academy, tra il 2017 e il 2018 il 40% delle imprese intervistate (su un campione di 103 imprese, per lo più quotate) ha affermato che è avvenuto un aumento delle donazioni erogato a livello corporate per un valore complessivo pari a 262,57 milioni¹¹⁷. Un effetto

¹¹⁵ Fonte: *CAF World Giving Index*, Ottobre 2016

¹¹⁶ Fonte: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/1950a_wgi_2016_report_web_v2_241016.pdf?sfvrsn=4

¹¹⁷ Fonte: *Corporate giving, in Italia il 40% delle aziende aumenta le donazioni*, Sole24Ore, di A.Mac.

collaterale dell'aumento delle donazioni si è manifestato nelle nuove strategie di giving adottate dalle stesse imprese¹¹⁸, tra cui ad esempio si riscontrano:

- <i>Partnership strategiche</i> , mirate a concentrare donazioni di maggiori dimensioni verso un minor numero di soggetti.
- <i>Non cash giving</i> : nel 2015 il 62% delle imprese ha elargito almeno una forma di beni o servizi non monetari e il 54% ha offerto servizi pro-bono (40% nel 2012).
- <i>Coinvolgimento dei dipendenti</i> : in particolare, il 59% (a fronte del 54% del 2012) delle imprese prevede ore di volontariato retribuite.
- <i>Programmi di “matched giving”</i> ; consistono in programmi tramite i quali l'azienda opera a fianco dei propri dipendenti per sostenere le attività di organizzazioni non profit, dunque incrementando le risorse dei dipendenti con risorse proprie.
- <i>Corporate foundations</i> ; uno degli strumenti più utilizzati considerando che il 76% delle imprese analizzate ha difatti una propria fondazione.

119

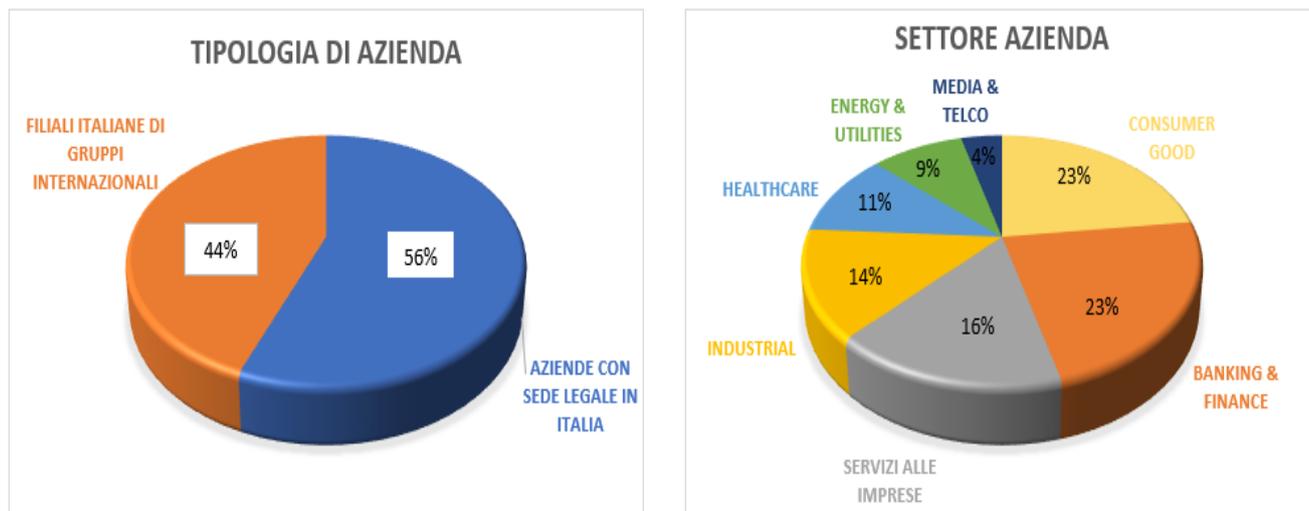
Un'altra metodologia di strategia innovativa di filantropia si riscontra grazie al confronto con altri Paesi, in particolar modo il caso svizzero che, grazie alla sua legislazione liberale, ha promosso il “modello delle fondazioni-ombrello”, che si concretizza in sotto-fondazioni con la particolarità di rimanere indipendenti rispetto alla struttura principale in termini di finalità, membri e capitali, riuscendo così ad ottenere un maggiore impatto, pur continuando a rispettare gli obiettivi dei propri donatori e/o fondatori¹²⁰.

In particolare, nel contesto italiano vi sono diverse tipologie di aziende che esercitano la filantropia in chiave strategica al fine di ottenere un cambiamento nelle logiche dei settori; tra queste si riscontrano contemporaneamente aziende che hanno sede legale in Italia e filiali italiane di gruppi internazionali, entrambi operanti in molteplici settori tra cui banca e finanza, settore industriale e in ambito sanitario.

¹¹⁸ Fonte: rapporto Giving in Numbers 2016 del CECF

¹¹⁹ Fonte del periodo: *Filantropia: tendenze e scenari*, di Chiara Lodi Rizzini, progetto *Percorsi di Secondo Welfare*, 6 Marzo 2017

¹²⁰ Fonte: ibidem



121

La maggior parte delle imprese italiane incentrano le strategie di giving in relazione ai SDGs (Sustainable Development Goals), mentre, nello specifico, le destinazioni predilette delle donazioni riguardano sicuramente la salute, l'istruzione e progetti territoriali, ma nel frattempo cresce anche l'interesse verso un orientamento strategico in termini di progetti di Corporate Philanthropy, in modo tale da adottare un approccio strategico volto ad acquisire e a mantenere il capitale relazionale¹²².

3.4.2 RISULTATI E OSSERVAZIONI

In conclusione, gli studi e le analisi condotti dagli istituti di ricerca, in Italia ed in Europa, in concomitanza con l'osservazione delle tendenze in atto nelle organizzazioni non profit e con l'analisi delle attività di marketing sociale realizzate dalle aziende, permette di mettere in risalto quelli che sono gli aspetti chiave del contesto economico odierno¹²³:

- ❖ Nonostante i consumatori abbiano una percezione positiva delle aziende che realizzano attività di Corporate Philanthropy, secondo Laura Micheleni è comunque necessario che “le imprese, contestualmente alle iniziative di marketing sociale, dimostrino una gestione ed una condotta etica globale”;

¹²¹ Fonte dei dati: *Corporate giving, in Italia il 40% delle aziende aumenta le donazioni*, Sole24Ore, di A.Mac.

¹²² Fonte: *Filantropia: tendenze e scenari*, di Chiara Lodi Rizzini, progetto *Percorsi di Secondo Welfare*, 6 Marzo 2017

¹²³ Fonte: *Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, di Laura Micheleni, 28-29 Novembre 2003

- ❖ Sia le aziende che i consumatori rivolgono molta importanza alla responsabilità sociale delle aziende, e questo ha portato all'individuazione di un nuovo modello adottato dalle organizzazioni, definito Corporate Social Commitment;
- ❖ Mentre per le aziende italiane il principale obiettivo delle iniziative di Cause-Related Marketing è quello di dimostrare e manifestare la propria responsabilità sociale verso gli stakeholder, negli in altri contesti europei è il personale interno uno dei target principali della comunicazione sociale;
- ❖ Sebbene le attività di Corporate Philanthropy siano in crescita, i programmi realizzati vengono effettuati in modo poco chiaro e confuso (così come sostenuto da Porte e Kramer), con un carattere prevalentemente occasionale; non integrando e coinvolgendo il personale interno, che invece risulta essere il traino fondamentale dell'intero processo;
- ❖ Le imprese riuscirebbero a cogliere un maggior beneficio da tali iniziative se vi fossero preliminarmente dei modelli atti alla valutazione e scelta dei migliori progetti sociali da implementare, oltre alla necessaria individuazione di indicatori per dare la possibilità all'organizzazione di monitorare l'andamento delle attività di Corporate Philanthropy realizzare e poterne quantificare i risultati;
- ❖ Secondo quanto illustrato da Lorenzo Piovanello¹²⁴, la futura generazione di filantropi risulterà essere la più innovativa nella storia della filantropia, in quanto dovrà affrontare problemi sociali complessi, ma disporrà di maggiore capitale e godrà di maggiori strumenti per l'informazione. La prospettiva è quella di uno scenario dove una nuova generazione di filantropi supererà la relazione univoca tra donatore e ricevente a favore della realizzazione di partnership collaborative, cambiando dunque la propria tattica di azione da "make money, then donate" a "make money and engage"¹²⁵.

¹²⁴ Direttore presso UBS EUROPE SE ITALIA e primo philanthropy advisory in Italia.

¹²⁵ Fonte: *Filantropia: tendenze e scenari*, di Chiara Lodi Rizzini, progetto *Percorsi di Secondo Welfare*, 6 Marzo 2017

CAPITOLO 4 IL CASO AMAZON: PREGI, CRITICITÀ E POSSIBILI SCENARI DI UNA GRANDE ORGANIZZAZIONE

4.1 ELEMENTI DI SUCCESSO

Amazon è l'esempio perfetto di una tipologia di organizzazione che adatta e, al tempo stesso, viene influenzata da un ambiente in continua trasformazione, rappresentato dall'evoluzione di Internet, ma nonostante questo riesce a creare un enorme valore per dipendenti, azionisti e clienti puntando su rapidità di consegna, qualità e varietà dei prodotti, contestualmente alla costruzione di nuovi magazzini e centri di distribuzione¹²⁶.

Considerando tutti gli aspetti in ottica sostenibile, l'azienda può essere rappresentata come un treno che viaggia su due binari opposti: da un lato vediamo un primo binario diretto verso il massimo successo e il prossimo raggiungimento di un patrimonio di mille miliardi per il CEO e fondatore della stessa azienda Jeff Bezos, mentre da un altro lato, un binario opposto diretto verso la più totale insoddisfazione dei dipendenti dei magazzini a fronte di politiche astringenti e non apprezzate.

4.1.1 RISULTATI PERSEGUITI

Amazon.com ne ha percorsa di strada da quando entrò nel mercato azionario come una libreria online il 15 maggio 1997, con un prezzo iniziale pari a \$18,00 per azione¹²⁷. La brillantezza del suo fondatore è dimostrata dalla sua abilità di penetrare il mercato, diversificando in diverse tipologie di prodotto e servizi come Prime, Alexa e i più recenti sviluppi; raggiungendo un valore azionario pari a 961 dollari ad azione nel 2017 (quindi oltre 500 volte il valore originario), per raggiungere poi in data 30 Aprile 2020, in piena crisi COVID (il che gli ha fruttato ulteriori guadagni) la quotazione record di 2474\$ ad azione.

¹²⁶ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, di Richard L. Daft, sesta edizione, pag. 17

¹²⁷ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, *IlSole24Ore*, 3 Marzo 2018, link: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-valore-titolo-borsa-AEhLidAE>



128

Il valore azionario della compagnia non è l'unico indicatore dell'enorme successo dell'azienda, a questo se ne aggiungono molteplici tra cui ad esempio:

- L'aumento dei centri logistici di Amazon; la logistica è un aspetto chiave del modello di business della società, infatti l'origine dell'efficienza e garanzia con cui Amazon riesce a consegnare quasi tutte le tipologie di prodotti in tempistiche davvero brevi (in alcuni casi all'ordine di uno o due giorni) è proprio il continuo sviluppo e la crescente diffusione di centri logistici, che ha determinato uno dei principali elementi di differenziazione rispetto a tutti gli altri concorrenti, la cui competizione è praticamente diventata impossibile¹²⁹.

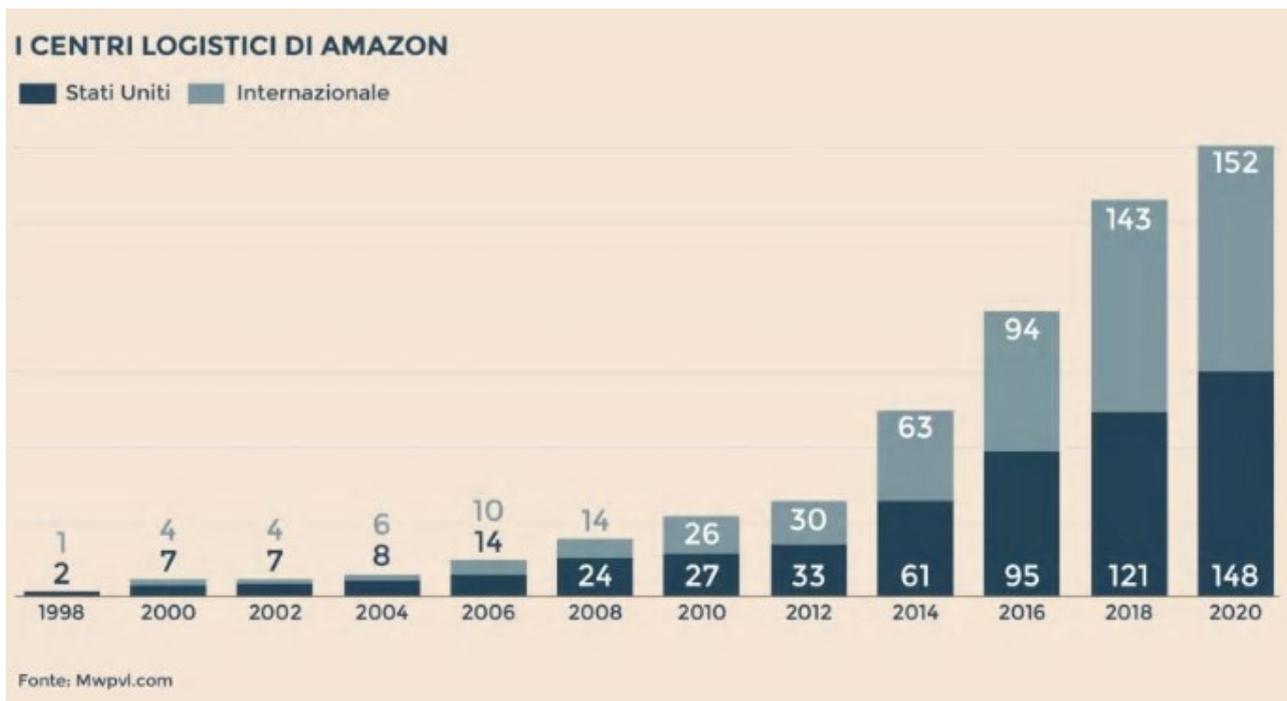
Il meccanismo di funzionamento è anche molto conveniente per gli stessi soggetti venditori che, piuttosto che possedere e mantenere magazzini, i cui costi sono molto elevati, affidano direttamente al colosso dell'e-commerce la gestione (che rappresenta un guadagno per Amazon poiché ha dei ricavi anche se la merce rimane ferma), smistamento e dell'assistenza pre e post vendita di tutti gli ordini, usufruendo a loro volta della velocità e diffusione in tutto il mondo di cui si caratterizza Amazon¹³⁰.

¹²⁸ Fonte: *Amazon: 20 anni epici della società spiegati in 5 grafici*, di Francesco Marino, 18 Maggio 2017, da <https://www.digitalic.it/internet/amazon-i-20-epici-della-societa-spiegati-in-5-grafici>

¹²⁹ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, IlSole24Ore, 3 Marzo 2018, link:

<https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-centri-logistici-tutto-mondo-AELKidAE>

¹³⁰ Fonte: *Distribuzione merci: la Logistica di Amazon cura gestione e stoccaggio*, articolo del 03 Febbraio 2020, link di riferimento: <http://www.logisticamente.it/Articoli/12556/distribuzione-merci-la-logistica-di-amazon-tra-le-piu-redditizie-del-segno/>



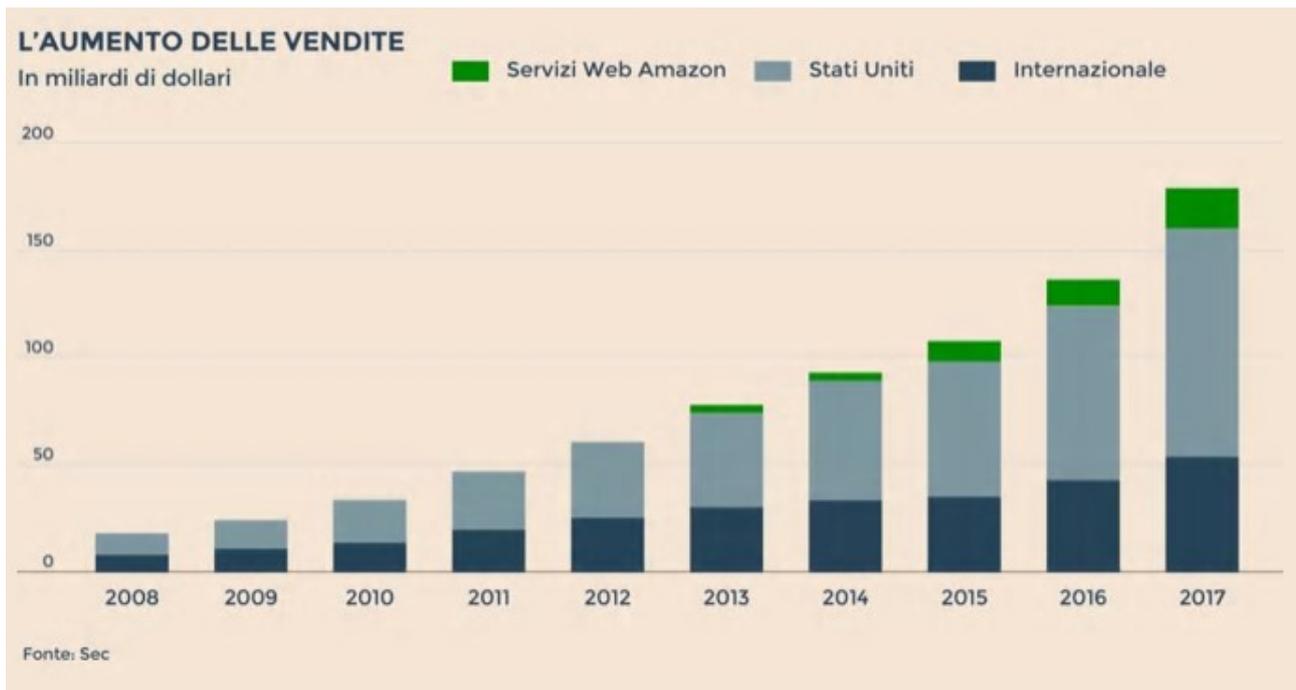
131

- L'aumento nel valore delle vendite; con circa 3 milioni di venditori attivi su Amazon, l'ultimo dato osservabile è un valore totale delle vendite che ammonta a 200 miliardi di dollari nel 2019, e si tratta di numeri che sono destinati a crescere ancora. È particolare osservare come l'azienda non sia più solo un colosso americano, dove comunque continua a registrare vendite per circa la metà del totale, ma è a tutti gli effetti un colosso mondiale che non conosce limiti. Difatti, la crescita esponenziale si riscontra anche nelle vendite dei venditori terzi su Amazon, che nel 1999 avevano registrato 100 milioni di dollari in vendite, mentre nel 2018, hanno raggiunto e sono andati oltre quota 160 miliardi. La logica di Amazon è quella di adottare un marketplace che risulta essere in crescita ogni anno dove però non possono aderire tutti: è infatti necessaria un'adeguata tipologia di prodotti offerti e una corretta gestione; tuttavia, il grande volume delle vendite che Amazon garantisce, stimola gli stessi venditori a lanciarsi sulla piattaforma e anche gli stessi venditori già presenti cercando continuamente di allegare la vastità di prodotti, incrementando il proprio business e stimolando così processi di fidelizzazione del venditore¹³².

¹³¹ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, *IlSole24Ore*, 3 Marzo 2018, link:

<https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-centri-logistici-tutto-mondo-AELKidAE>

¹³² Fonte: *Il 2019 di Amazon: dati, statistiche e previsioni*, 12 Febbraio 2020, da INGA, link: <https://inga.expert/il-2019-di-amazon-dati-statistiche-e-previsioni/>

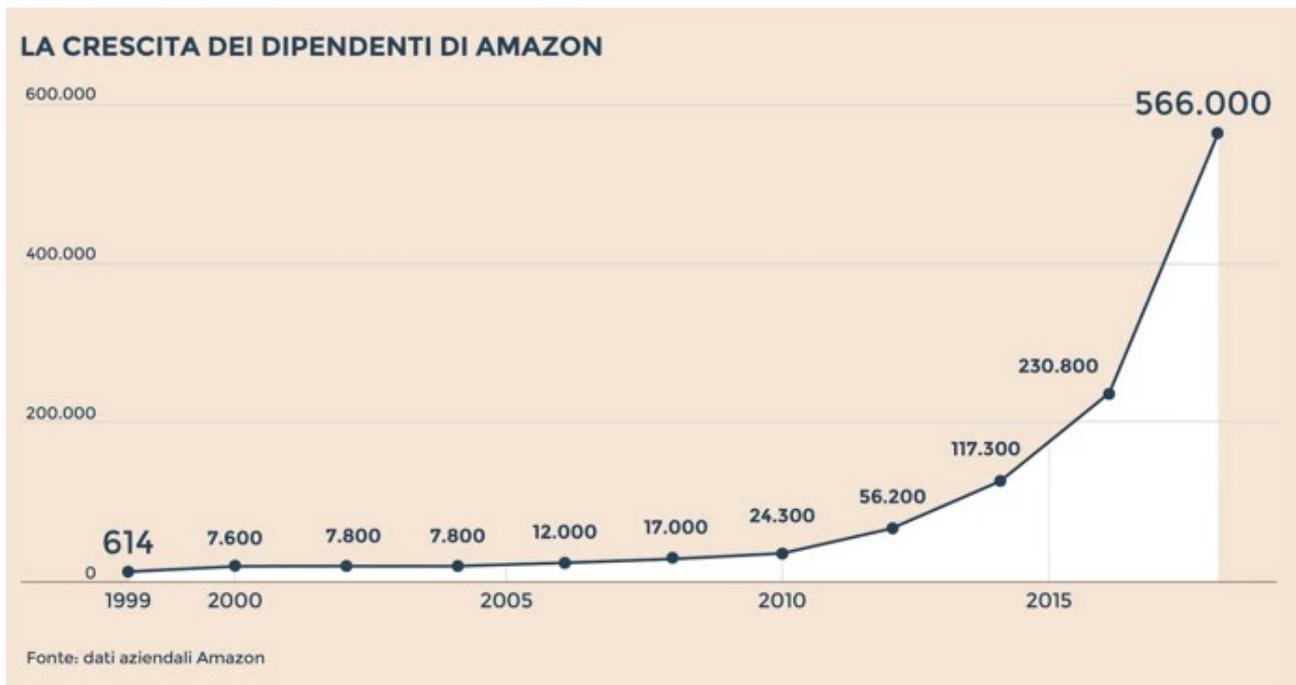


133

- La crescita del numero di dipendenti in Amazon; inizialmente, all'origine delle società come start up, Jeff Bezos disponeva di circa 2100 occupati, come lui stesso ha riportato ad un'intervista presso una tv americana nel 1999; oggi invece i numeri sono molto diversi: oggi infatti Amazon dà lavoro a circa 700 mila persone. È ovvio che questa risulta essere una diretta conseguenza dell'espansione del colosso dell'e-commerce in nuovi mercati, allargando il suo raggio d'azione e la velocità con cui ottiene determinati risultati. Tali numeri sono destinati a crescere ulteriormente, considerando soprattutto la possibilità di 50mila nuovi posti di lavoro nella città americana che verrà selezionata per la seconda nuova sede di Amazon¹³⁴.

¹³³ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, *IlSole24Ore*, 3 Marzo 2018, link: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-forte-aumento-vendite-AEZJidAE>

¹³⁴ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, *IlSole24Ore*, 3 Marzo 2018, link: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-crescita-occupati-AENMidAE>



135

Una parentesi a parte la merita anche la situazione dovuta alla pandemia di questo periodo, dove il business che aveva subito delle perdite legate all'ultimo Black Friday dello scorso Novembre, a causa del ribasso dei prezzi e l'elevato numero di vendite che ha comportato sì la totale eliminazione della concorrenza, ma anche ingenti costi di logistica soprattutto per gli abbonati Prime per consegnare i prodotti in 24 ore, e consequenzialmente 560 milioni di perdite. A questo seguono i due mesi di pandemia dove il numero delle vendite continuano ad aumentare e così il fatturato, ma lo stesso Bezos si è ritrovato immerso in una situazione insostenibile e per questo ha deciso di introdurre un criterio di priorità, ovvero prima i beni di prima necessità, quali ad esempio gli alimentari, poi tutto il resto. Ha anche deciso di sospendere le campagne promozionali realizzate su Google e di cambiare temporaneamente la sua interfaccia utente per scoraggiare ulteriori acquisti¹³⁶.

4.1.2 STRUTTURA, CULTURA ORGANIZZATIVA E STRATEGIA

Amazon.com nasce in realtà come libreria online in un garage di Seattle nel 1994 sotto il nome di Cadabra.com, per poi allargare notevolmente la gamma di prodotti a disposizione, fino ad arrivare alla quotazione in borsa nel 1997, ed infine oggi appunto colosso dell'e-commerce.

¹³⁵ Fonte: *Amazon spiegata con 5 grafici*, di Riccardo Baarlam, *IlSole24Ore*, 3 Marzo 2018, link: <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-spiegata-cinque-grafici-crescita-occupati-AENMidAE>

¹³⁶ Fonte: *Strategia Amazon: ecco come si elimina la concorrenza*, di Milena Gabanelli e Fabio Savelli, *Corriere della Sera*, DATAROOM, 17 Maggio 2020, link: <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/strategia-amazon-ecco-come-si-elimina-concorrenza/5d92dde2-9843-11ea-ba09-20ae073bed63-va.shtml>

Affinché possa mantenere e sostenere la sua espansione nel mercato e le sue elevate prestazioni, Amazon si è dotata di una struttura organizzativa che fosse in grado di sostenere queste condizioni, stabilendo una struttura organizzativa funzionale, concentrata sulle funzioni aziendali che rappresentano le fondamenta della interazione tra i componenti dell'organizzazione. La motivazione di tale scelta risiede anche nella volontà del fondatore di poter esercitare un controllo completo sulle operazioni di e-commerce a livello globale, guidando i dirigenti e indirizzando le attività operative in diverse aree aziendali; attraverso questo meccanismo l'azienda è in grado di velocizzare il lancio di nuovi prodotti e di avere un controllo manageriale completo.

Scendendo nel dettaglio, la struttura funzionale di Amazon si concentra sul ruolo delle singole funzioni, che a sua volta sono classificate su 3 macroaree¹³⁷:

1. Gruppi basati su funzioni globali; rappresenta la caratteristica più importante della struttura organizzativa di Amazon, poiché quello che si riscontra è che ciascuna funzione fondamentale risulta essere dotata di un team e di un manager che se ne occupi al meglio, e questo ha permesso un'agevolazione nella crescita e nella gestione delle operazioni, anche di carattere internazionale. Tra queste macro-funzioni si riscontrano ad esempio l'ufficio del CEO, la finanza, la contabilità, l'ufficio legale e il web service.
2. Gerarchia globale; all'interno dell'organizzazione vi sono sistemi verticali di comando e autorità, il cui fine è quello di facilitare un controllo sull'intera organizzazione. La struttura è fortemente gerarchica, presentando al management di maggior livello la presenza di 3 CEO e 3 vicepresidenti senior che riportano tutti direttamente a Jeff Bezos¹³⁸.
3. Divisione geografica; essendo un'organizzazione operante in tutto il mondo, la struttura organizzativa presenta una divisione in gruppi basata sulle diverse regioni geografiche e obiettivi correlati. In realtà la divisione è abbastanza semplice e prevede da un lato il Nord America e dall'altro tutto il campo internazionale; questo permette ad Amazon di prestare maggiore attenzione a condizioni economiche specifiche di determinate regioni e permette all'azienda di operare con maggiore chiarezza indirizzando problemi e considerazioni specifiche alle diverse regioni in funzione dei diversi mercati.

Quello che si riscontra dunque, è che la struttura organizzativa gioca e ha giocato uno dei ruoli chiave del successo di Amazon, poiché gli ha permesso di supportare adeguatamente la sua strategia di espansione nel mercato tramite strategie di diversificazione verso la considerazione di qualsiasi tipologia di prodotto all'interno del business.

A sua volta, questi strumenti permettono alla compagnia di contenere e limitare gli effetti e le azioni dei competitors, come ad esempio Walmart, Google ed Ebay, e tutti quegli altri business con operazioni online.

¹³⁷ Fonte: *Amazon.com Inc.'s Organizational Structure Characteristics (An Analysis)*, di Pauline Meyer, su Panmore Institute, 16 Febbraio 2019, link: <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>

¹³⁸ Fonte: *Amazon Organizational Structure: a brief overview*, di John Dudovskiy, 24 Marzo 2020, link: <https://research-methodology.net/amazon-organizational-structure-2/>



139

Considerando come discriminanti le potenzialità future e i volumi di vendita, è possibile realizzare una matrice con i principali marketplace competitors di Amazon e il loro posizionamento. Quello che si riscontra è che, grazie alle caratteristiche della compagnia ottenute grazie alla struttura organizzativa di cui si caratterizza, Amazon è riuscita ad occupare una posizione chiave nel mercato, poiché risulta essere l'unica organizzazione che al momento, nel concreto, presenta grandi volumi di vendita proprio grazie alle operazioni di diversificazione che ha realizzato e che, nonostante i risultati già ottenuti, si prospetta avere elevate potenzialità nel futuro.

Mentre nel primo quadrante troviamo competitors come Ebay e Wish che, nonostante presentino anche loro grandi volumi di vendita a seguito delle varie tipologia di offerta, in ogni caso hanno un blocco nella loro crescita e non sono in grado di competere con il colosso dell'e-commerce (difatti Wish viene utilizzato prevalentemente in Cina, mentre Ebay è il secondo mercato più grosso al mondo ma ha smesso di crescere con l'ascesa di Amazon). Gli unici che probabilmente meritano un occhio di riguardo sono Walmart e Google Shopping, posizionati nel quarto quadrante poiché ad oggi presentano volumi di vendita relativamente piccoli, ma sono caratterizzati da un elevato potenziale futuro grazie alle capacità di cui già dispongono e agli investimenti che possono permettersi di realizzare.

Oltre agli innumerevoli vantaggi però, tale struttura presenta anche delle problematiche, che sono quelle tipiche di tutte le organizzazioni che adottano una struttura funzionale così gerarchica e

¹³⁹ Fonte: *Il 2019 di Amazon: dati, statistiche, previsioni*; articolo di Inga, 12 Febbraio 2020, link: <https://inga.expert/il-2019-di-amazon-dati-statistiche-e-previsioni/>

meccanica e che perseguono una forte strategia di diversificazione; problemi che risiedono nella mancanza di flessibilità e rapidità di risposta ai nuovi problemi che possono approcciare il business dell'e-commerce¹⁴⁰.

Oltre alla sua struttura organizzativa, un altro aspetto chiave che ha contribuito al successo di Amazon è sicuramente la sua cultura organizzativa, che si può definire una “cultura della mission”, poiché l'organizzazione è guidata dal raggiungimento di obiettivi predefiniti sulla base dell'attenzione verso i consumatori, e il perseguimento degli stessi obiettivi risulta avere la priorità assoluta, dando anche meno importanza a variabili esterne¹⁴¹. L'organizzazione è infatti orientata a spingere i dipendenti a vedere ed andare oltre i limiti tradizionali al fine di prendersi qualche rischio nello sviluppare e proporre nuove idee e soluzioni.

È possibile mettere in luce gli elementi chiave della cultura proprio dalla dichiarazione fatta dalla compagnia nel 2016, la quale ha affermato: “noi siamo una compagnia di pionieri. È nostro lavoro quello di scommesse sull'audacia, e ricaviamo la nostra energia tramite le invenzioni a favore dei clienti. Il successo viene misurato contro il possibile, non il probabile. Per i pionieri di oggi, è esattamente questo il motivo per cui non c'è posto sulla Terra in cui loro preferirebbero essere piuttosto che in Amazon”¹⁴². Da questa dichiarazione è possibile mettere in luce quelli che risultano essere i 3 elementi chiave della cultura organizzativa di Amazon¹⁴³:

1. Audacia; è il principale valore che Amazon cerca di diffondere tra i propri dipendenti è quello di assumere rischi, di essere audaci nella considerazione di nuovi progetti e idee e portali avanti, così come la compagnia ha iniziato vendendo libri e ha raggiunto i risultati sorprendenti attuali. Inoltre, questo strumento è vantaggioso e utile per la stessa compagnia perché in questo modo dispone di maggiori fonti e aumenta le probabilità di trovare sempre qualcosa che rappresenti il miglior modo possibile per risolvere i problemi e migliorare l'e-business attuale.
2. Centralità del cliente; sia dalla mission, dove viene messa in evidenza l'intenzione di offrire al cliente la migliore selezione possibile alla maggiore convenienza, sia dalla vision, dove si evidenzia l'intenzione di essere l'azienda più incentrata sul cliente di tutta la Terra, viene messo in risalto la caratteristica fondamentale del business di Jeff Bezos, ovvero che il cliente è al centro di tutto. Così facendo, l'azienda lavora continuamente sul prevedere i possibili trend e preferenze dei clienti e si assicura di soddisfare le loro aspettative e richieste avendo qualsiasi tipologia di prodotto o servizio sempre a disposizione per loro.
3. Peculiarità; tale concetto fa riferimento all'idea di andare contro le comuni convinzioni, ovvero “motivare i dipendenti a vedere loro stessi e il loro lavoro come qualcosa di diverso rispetto alle metodologie tradizionali di fare business”¹⁴⁴. Lo scopo di tale aspetto è quello di

¹⁴⁰ Fonte: *Amazon.com Inc. 's Organizational Structure Characteristics (An Analysis)*, di Pauline Meyer, Panmore Institute, 16 Febbraio 2019, link: <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>

¹⁴¹ Fonte: *Organizzazione Aziendale*, di Richard L. Daft, sesta edizione, pag.381

¹⁴² Fonte: tradotto dall'inglese, link di riferimento: <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-culture-characteristics-analysis>

¹⁴³ Fonte: *Amazon.com Inc. 's Organizational Culture Characteristics (An Analysis)*, di Pauline Meyer, Panmore Institute, 12 Febbraio 2017, link: <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-culture-characteristics-analysis>

¹⁴⁴ Fonte: ibidem

portare i dipendenti a pensare fuori dagli schemi, in modo tale da massimizzare il potenziale interno all'azienda e favorire l'innovazione.

Nonostante questa tipologia di cultura organizzativa presenti molteplici vantaggi, quali quelli precedentemente citati per ogni elemento chiave, la stessa non è esente da problematiche: infatti, uno dei principali svantaggi di questa tipologia di cultura è che comporta maggiori sforzi e stress alle risorse umane, specialmente nella stimolazione ad avere sempre nuove idee e nel pensare fuori dagli schemi e, come si è letto molto spesso nella cronaca, spesso i dipendenti lamentano scarse condizioni lavorative e disturbi legati a stress e ansia.

Ultimo elemento importante che ha contribuito al raggiungimento del vantaggio competitivo è ovviamente la strategia adottata dal colosso dell'e-commerce, sia a livello business che a livello corporate; dove a favore della prima, questa può essere definita come un'estremizzazione della leadership di costo sull'intero mercato, infatti la fonte dei ricavi di Amazon non risiede tanto sui ricavi unitari, dove in realtà vi è un sottile margine di profitto, quanto sulla gamma di ricavi complessivi rispetto ai volumi di vendita, guadagnando cioè grazie alle economie di scala, l'innovazione e, includendo la dimensione corporate, una costante e aggressiva strategia di diversificazione¹⁴⁵.

A proposito di quest'ultima è possibile notare come negli ultimi anni il colosso dell'e-commerce abbia attuato una forte penetrazione in diverse tipologie di mercati, tra cui si ricorda ad esempio come nel 2010 abbia investito aggressivamente in Web Service, che racchiude una serie di servizi legati al cloud computing e che sono molto remunerativi per Amazon, oltre ovviamente all'acquisizione di Alexa, l'assistente intelligente, e Twitch per potenziare la operazioni nell'intrattenimento. A queste operazioni si aggiungono anche le acquisizioni di Whole Foods Market nel 2017 per incrementare la propria presenza fisica e Ring, per entrare anche nel mercato della sicurezza domestica; ed infine ovviamente anche Prime Video e Prime Music, con cui compete direttamente rispettivamente con i due colossi dei due mercati Netflix e Spotify. Queste sono solo alcune delle acquisizioni fatte da Amazon nel corso degli anni e risulta abbastanza evidente che il filo conduttore che ha mosso e continua a muovere la strategia di Bezos sia proprio la centralità del cliente e la continua innovazione, cercando i migliori mercati che possano risultare attraenti, che offrano la possibilità di istaurare sinergie e che offrano dei margini di ricavi elevati. A prescindere che i business possano apparire correlati o meno, lo scopo del colosso dell'e-commerce è proprio quello di non limitarsi ad entrare in molteplici tipologie di mercati, ma quello di affermarsi come leader, investendo in tecnologia e innovazione e mettendo sempre il cliente al centro di tutto.

Stessi principi si riscontrano nell'attuazione della strategia di livello business, dunque la leadership di costo, che risulta essere guidata da 3 principi¹⁴⁶:

- ossessione per il cliente, qualsiasi azione venga intrapresa da Amazon, il cliente è al centro di tutto, anche prima rispetto alla considerazione di un'eventuale competizione e dall'analisi dei concorrenti, e questo si evince anche dall'annual report del 2016 di Amazon "seek to be

¹⁴⁵ Fonte: *Amazon Business Strategy: cost leadership & customer centricity*, di John Dudovskiy, 23 Marzo 2020, link: <https://research-methodology.net/amazon-business-strategy-benefiting-cost-leadership-diversification/>

¹⁴⁶ Fonte: Firstonline.info al sito <https://www.firstonline.info/amazon-bezos-lossessione-dellinvenzione/> e *Amazon Business Strategy: cost leadership & customer centricity*, di John Dudovskiy, 23 Marzo 2020, link: <https://research-methodology.net/amazon-business-strategy-benefiting-cost-leadership-diversification/>

Earth's most customer-centric company", ovvero impegno nel diventare l'azienda più cliente-centrica della Terra.

- orientamento al lungo termine; questo elemento è dimostrato da due elementi chiave, rappresentati da un lato dal fatto che i ricavi della compagnia si concentrino nella crescita del lungo termine piuttosto che ai ricavi unitari del breve termine, e dall'altro dal fatto che tutti i membri dell'ecosistema di Amazon (venditori, scrittori, produttori di app, analisti ecc.) vogliono sfruttare tutte le opportunità che Amazon offre e può offrire, così da instaurare delle relazioni di lungo termine con la compagnia.
- passione per l'invenzione e impegno verso l'eccellenza operativa; sono due aspetti molto collegati tra loro perché racchiudono anche aspetti della cultura organizzativa di Amazon, il che rimanda all'attitudine di Jeff Bezos di spingere e promuovere i dipendenti a lavorare duro, spesso anche sacrificando aspetti della vita privata, e ad assumersi rischi in modo da essere sempre innovativi, da competere tra loro per portare avanti nuove idee e soluzioni che possano migliorare la compagnia e promuovere l'innovazione nei prodotti e nei processi.

Tutti questi aspetti contribuiscono al vantaggio competitivo della compagnia che può definirsi sicuramente sostenibile e di lungo termine, che vedrà ancora una crescita sulla base delle previsioni e obiettivi della stessa società, che sicuramente punterà a far crescere ulteriormente i suoi mercati internazionali e ad accedere a nuovi mercati con ulteriori operazioni di diversificazione. Nonostante il prevedibile successo però, quest'ultima dovrà prestare maggiore attenzione alle richieste di clienti e dipendenti in termini di impegni verso l'ambiente e le condizioni lavorative a cui soprattutto i magazzinieri sono soggetti.

4.2 LA FILANTROPIA DI AMAZON E LE CRITICITÀ DELL'AZIENDA

Nonostante l'attenzione della stampa si concentri prevalentemente sul lato oscuro della compagnia, la stessa, tramite l'attività diretta del suo CFO Jeff Bezos, stanziava annualmente fondi con finalità filantropiche su diverse tipologie di progetti; molti dei quali però non ricevono l'attenzione che meritano per diverse problematiche che caratterizzano l'azienda dal punto di vista interno, e che non sposano perfettamente una corretta esecuzione di Corporate Philanthropy.

4.2.1 LA SITUAZIONE ATTUALE

A proposito degli impegni realizzati fino a questo momento da Jeff Bezos per conto della propria azienda Amazon.com, si evince come, nonostante i numeri straordinari ottenuti dalla compagnia nel corso degli anni (soprattutto i più recenti), il CEO e fondatore non abbia dato molto spazio agli investimenti filantropici se non negli ultimi tempi, esattamente dal 2018, quando per la prima volta

Bezos, insieme alla sua ormai ex-moglie, è apparso nella lista annuale dei 50 maggiori donatori americani, grazie al lancio del fondo da 2 miliardi di dollari indirizzato ai senza tetto¹⁴⁷.

Prima di tale fondo, vi sono state in realtà altre operazioni filantropiche messe in atto da Bezos, tuttavia queste non hanno avuto molta popolarità anche a seguito dalle dimensioni “ridotte” di denaro, rispetto al patrimonio di cui dispone e già disponeva, considerando inoltre le azioni messe in atto da altri soggetti che godono dallo stesso livello di popolarità, quali ad esempio Bill Gates, Warren Buffet e Mark Zuckerberg.

Tra queste operazioni di “minor spessore” risultano¹⁴⁸:

DATA	IMPORTO (in \$)	DESTINAZIONE
AGOSTO 2011	10 milioni	Destinati al Museo di storia e dell'industria di Seattle, dove i fondi sono stati utilizzati per la realizzazione del “Bezos Center for Innovation”, il cui scopo è quello di testimoniare, anche attraverso immagini, la storia recente dell'industria mettendo in luce le innovazioni radicali che ne hanno determinato lo sviluppo.
DICEMBRE 2011	15 milioni	Finalizzati alla creazione del centro “Bezos Center for Neural Circuit Dynamics” per gli studi dei disordini neurologici presso l'istituto di neuroscienze di Princeton, che è la stessa università dove si sono graduati Bezos e l'ex moglie.
LUGLIO 2012	2.5 milioni	Destinati al gruppo “Washington United for Marriage” che ha contribuito notevolmente alla campagna per la raccolta fondi per l'eventuale approvazione del referendum di allora, che votava sulla legalizzazione dei matrimoni per persone dello stesso sesso.

¹⁴⁷ Fonte: *Here's how much Amazon CEO Jeff Bezos, the richest person in the world, has personally given to charity*, di Paige Leskin, 4 Marzo 2020, link: <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-how-much-donations-charity-2019-5?IR=T>

¹⁴⁸ Fonte dei dati della tabella sottostante: *Here's how much Amazon CEO Jeff Bezos, the richest person in the world, has personally given to charity*, di Paige Leskin, 4 Marzo 2020, link: <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-how-much-donations-charity-2019-5?IR=T>

GENNAIO 2013	500 mila	Hanno contribuito notevolmente ad accelerare l'attuazione dei programmi dell'organizzazione non-profit "Worldreader", il cui intento era quello di mettere a disposizione libri digitali e e-readers in paesi non molto sviluppati dell'Africa, quali Kenya e Uganda.
MAGGIO 2016	1 milione	L'atto filantropico si è in realtà concretizzato in due azioni distinte; da un lato appunto la somma di 1 milione di dollari destinati ad incrementare la raccolta fondi ben oltre il proprio obiettivo annuale per l'organizzazione non-profit "Mary Place" di Seattle, il cui scopo è quello di fornire un tetto sopra la testa per tutti i senzatetto della città, mentre la seconda azione è stata quella di convertire parte del proprio spazio di ufficio in Seattle in un vero e proprio rifugio per i senzatetto.
MAGGIO 2017	1 milione	Bezos ha donato 1 milione di dollari al "Reporters Committee for Freedom of the Press", che rappresenta il comitato che fornisce servizi legali per proteggere i diritti dei giornalisti americani. Questo evento sostiene e rimanda anche alla storica acquisizione del CEO di Amazon del The Washington Post nell'Agosto del 2013.
GENNAIO 2018	33 milioni	Indirizzati all'organizzazione non-profit "TheDream.us" volta a finanziare l'educazione al college tramite borse di studio per gli immigrati. In questa occasione Bezos, spinto probabilmente dal passato del padre di origine cubane che si è trasferito negli Stati Uniti da ragazzino, tramite la sua donazione ha fornito i fondi necessari per l'educazione di mille immigrati.

SETTEMBRE 2018	10 milioni	Si tratta della prima donazione di grande spessore di carattere politico, indirizzata a “With Honor”, ovvero un comitato di azione politica per permettere ai veterani di guerra di competere per le elezioni del Congresso.
----------------	------------	--

Accanto a questi investimenti filantropici che comunque non hanno avuto la visibilità sperata e meritata, si affiancano sicuramente le due operazioni più recenti e di maggior spessore messe in atto dal fondatore di Amazon, il quale, probabilmente in seguito alle forti critiche mosse dalla stampa, dipendenti e stakeholders in generale, si è rimboccato le maniche e ha lasciato un segno anche nel campo filantropico, con due macro-eventi:

- Il primo di questi, anche in ordine cronologico, è sicuramente da indirizzare alla creazione del fondo “Bezos Day One Fund”, come si può leggere anche dallo stesso profilo Twitter di Bezos.

Day One Fund

I talk often about the importance of maintaining a Day 1 mentality. It's always Day 1, and I work hard to apply that mindset to everything I do. It was a Day 1 outlook that made me reach out to ask for suggestions on approaches to philanthropy last year. By so many important measures the world keeps getting better, and it's one of the fantastic aspects of human nature that we humans never stop looking for (and finding!) ways to improve things. Our lives are better than our great grandparents' lives, and their lives were better than their great grandparents' lives before them. If our own great grandchildren don't have lives better than ours, something has gone very wrong. *Where's the good in the world, and how can we spread it? Where are the opportunities to make things better?* These are exciting questions.

MacKenzie and I share a belief in the potential for hard

(1/4)

2,494 replies 6,711 retweets 25,925 likes

Jeff Bezos @JeffBezos · 13 set 2018 · Twitter Web Client

8.987 Retweet 25.925 Mi piace

marisa kabas · 13 set 2018
In risposta a @JeffBezos
-pay your employees a living wage
-let them use the bathroom when they need to
-let them go to the hospital when they're bleeding profusely
-stop trying to take over every single industry

175 replies 455 retweets 3.957 likes

Arjun Sampath @ · 13 set 2018
Come on. He just committed \$2b for schools and homeless. let's acknowledge the positive.

135 replies 41 retweets 905 likes

Altre 14 risposte

Shaka Smith @... · 13 set 2018

149

Il nome del fondo fa riferimento alla ferma visione del fondatore e CEO di Amazon di lavorare duro come se fosse sempre il primo giorno, poiché una grande società riesce ad avere successo solamente se adotta sempre la stessa energia e determinazione del primo giorno. L'obiettivo del fondo è quello di finanziare organizzazioni non-profit, la cui mission è orientata verso due

¹⁴⁹ Fonte: profilo twitter di Jeff Bezos: <https://twitter.com/jeffbezos>

temi principali, che consistono nell'aiutare i senzatetto e nell'aiutare quelle famiglie a basso reddito realizzando un network di scuole per l'infanzia, «Creeremo un'organizzazione apposita» scrive Bezos su Twitter. «Sono entusiasta perché ci darà l'opportunità di imparare, inventare e migliorare. Adotteremo gli stessi principi che animano Amazon. Il più importante è la sana e forte ossessione per il cliente. Il bambino sarà il cliente»¹⁵⁰.

Il risultato più recente di tale fondo lo si riscontra nell'annuncio di Novembre 2019, dove si affermava che 32 organizzazioni avrebbero ricevuto un ammontare pari a 98.5 milioni di dollari complessivi; superando il risultato dell'anno precedente, dove il fondo aveva raggiunto quota 97.5 milioni destinati a 24 organizzazioni sparse per tutto il paese¹⁵¹.

- Il secondo grande evento è ancora più recente, e risale per l'esattezza a questo Febbraio 2020, con il lancio del fondo per la terra da 10 miliardi di dollari, comunicato dal fondatore di Amazon tramite il suo profilo Instagram.



Il fondo prende il nome di “Bezos Earth Fund” e sarà operativo per l'estate 2020, con una disponibilità di 10 miliardi di dollari, interamente investiti dal fondatore e CEO di Amazon. Lo stesso Bezos riporta la finalità affermando nel suo profilo Instagram che “finanzierà

¹⁵⁰ Parole di Jeff Bezos su Twitter, altra fonte di riferimento: <https://www.millionaire.it/jeff-bezos-crea-un-fondo-di-beneficenza-da-2-miliardi-di-dollari/>

¹⁵¹ Fonte: CNBC, *Jeff Bezos' Day One Fund gives \$98.5 million to 32 groups helping the homeless*, William Feuer, 21 Novembre 2019, link di riferimento: <https://www.cnbc.com/2019/11/21/bezos-day-one-fund-gives-98point5-million-to-groups-helping-the-homeless.html>

¹⁵² Fonte: profilo Instagram di Jeff Bezos, link: <https://www.instagram.com/jeffbezos/?hl=it>

scienziati, attivisti, ONG- ogni tipo di sforzo che offre una possibilità reale per aiutare a preservare e proteggere l'ambiente”.

Questa mossa ha tutti i propositi per rappresentare una forte risposta alle forti critiche mosse verso il fondatore di Amazon per le poche donazioni effettuate e soprattutto per lo scarso impegno mostrato in termini di sostenibilità ambientale, considerando anche il forte impatto ambientale che la sua stessa azienda Amazon e i suoi servizi richiedono.

Così appunto lo stesso Jeff Bezos precisa su Instagram che “la Terra è l'unica cosa che abbiamo in comune e dobbiamo proteggerla insieme”, rivolgendosi indistintamente a “grandi aziende, piccole, nazioni, organizzazioni globali e individui”.

4.2.2 UNO SGUARDO A LIVELLO CORPORATE: COSA NON VA NELLA FILANTROPIA DI AMAZON?

Perché gli investimenti fatti da Jeff Bezos, rappresentante la sua azienda Amazon, non hanno avuto molta popolarità? Perché comunque vadano le cose Amazon rappresenta l'istituzione capitalistica per eccellenza e seppur usata da tutti non viene vista di buon occhio?

Amazon si presenta come la classica azienda di stampo anglosassone con politiche talmente restrittive che i sindacati, soprattutto europei, non accettano; nessuno può criticare l'efficienza dell'azienda o l'abilità del manager di ottenere e raggiungere determinati risultati, eppure la stessa compagnia risulta essere una delle più criticate in ambito mondiale proprio per la scarsa attenzione alle politiche di responsabilità sociale d'impresa, soprattutto in merito alla sostenibilità ambientale:

secondo i dati infatti, Amazon è coinvolto nella distribuzione di circa un miliardo di pacchi all'anno negli Stati Uniti, e lo stesso Amazon Web Services, per poter alimentare i server del cloud computing, utilizza un elevatissimo quantitativo di energia¹⁵³.

Quasi come risposta a queste critiche Bezos ha deciso di lanciare infatti il fondo per la Terra, ma tale iniziativa non è l'unico impegno eseguito dal CEO, in realtà sempre in termini di sostenibilità, si è visto come, in seguito a diversi scioperi negli uffici Amazon per il cambiamento climatico, lo stesso Jeff Bezos si è visto protagonista della partecipazione al “Climate Pledge”¹⁵⁴; firmandolo, si impegna direttamente per la sua azienda a diventare carbon neutral entro il 2040 e all'utilizzo, entro il 2030, del 100% di energia rinnovabile, come si può leggere anche dalla 2020 Proxy Statement, disponibile sul sito ufficiale Amazon. Oltre a questo, va aggiunto il fatto che dal 2021 dovrebbero risultare disponibili circa 100 mila veicoli elettrici, finalizzati alla consegna dei pacchi¹⁵⁵.

¹⁵³ Fonte: Bezos lancia un maxi-fondo da 10 miliardi di dollari per la tutela dell'ambiente, di Matteo Rigamonti, Forbes, 18 Febbraio 2020, link: <https://forbes.it/2020/02/18/jeff-bezos-lancia-un-fondo-da-10-miliardi-di-dollari-per-la-tutela-dellambiente/>

¹⁵⁴ Si definisce come l'impegno a raggiungere gli obiettivi dell'Accordo di Parigi con 10 anni di anticipo.

¹⁵⁵ Fonte: Bezos lancia un maxi-fondo da 10 miliardi di dollari per la tutela dell'ambiente, di Matteo Rigamonti, Forbes, 18 Febbraio 2020, link: <https://forbes.it/2020/02/18/jeff-bezos-lancia-un-fondo-da-10-miliardi-di-dollari-per-la-tutela-dellambiente/>

2019 Global Impact Highlights

Our Planet

Amazon announced The Climate Pledge with our co-founder Global Optimism. The Climate Pledge is a commitment to be net zero carbon by 2040, a decade ahead of the Paris Agreement. Amazon is making significant investments in renewable energy and sustainability initiatives:

- **Running on 100% renewable energy by 2030.** Amazon has over 86 renewable energy projects, including 26 utility-scale wind and solar farms and 60 solar rooftops installed on fulfillment centers and sort centers around the globe.
- **Purchasing 100,000 fully electric delivery vehicles from Rivian,** the largest order ever for electric delivery vehicles. These vans are expected to save 4 million metric tons of carbon per year by 2030.
- **Investing \$100 million** in nature-based climate solutions and reforestation projects, in partnership with **The Nature Conservancy**, to begin removing carbon from the atmosphere now.
- **Eliminating packaging waste.** Since 2008, our Frustration Free Packaging program has saved more than 810,000 tons of packaging material and eliminated the use of 1.4 billion shipping boxes.
- **Investing \$10 million in the Closed Loop Fund** to help ensure material gets back into the manufacturing supply chain. Over the next decade, Amazon's investment is expected to increase the availability of curbside recycling for 3 million homes in the U.S.

THE Paris...
CLIMATE 10 years
PLEDGE Early

Shopping online reduces your carbon emissions

Amazon's sustainability scientists have spent more than three years developing the models, tools, and metrics to measure our carbon footprint. Their detailed analysis has found that shopping online consistently generates less carbon than driving to a store, since a single delivery van trip can take approximately 100 roundtrip car journeys off the road on average. Our scientists developed a model to compare the carbon intensity of ordering Whole Foods Market groceries online versus driving to your nearest Whole Foods Market store. The study found that, averaged across all basket sizes, online grocery deliveries generate 43% lower carbon emissions per item compared to shopping in stores. Smaller basket sizes generate even greater carbon savings.

Our sustainability website provides comprehensive reporting on our carbon footprint and progress on our commitments. Learn more at sustainability.aboutamazon.com.

156

Tra gli obiettivi del 2020 Proxy Statement vi è anche quello di ridurre la quantità di imballaggio per le consegne di Amazon, anche questo risulta una diretta conseguenza delle critiche che sono arrivate nei confronti di Bezos (anche successivamente alla comunicazione del fondo sulla Terra), dove quest'ultime si basavano sulla critica verso il modo di procedere in termini di attività di business, perché piuttosto che concentrarsi su progetti per cambiare il mondo, dovrebbe prima concentrarsi sul cambiare aspetti che lo coinvolgono direttamente, quale lo stesso business di Amazon¹⁵⁷.

Oltre a questo punto, nonostante dunque gli impegni presi da parte dell'organizzazione, continuano ad esserci altre fonti di problemi e criticità: in data 26 Gennaio, 357 impiegati hanno deciso di aderire

¹⁵⁶ Fonte: seconda pagina del 2020 Proxy Statement di Amazon, link: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>

¹⁵⁷ Fonte: *Here's how much Amazon CEO Jeff Bezos, the richest person in the world, has personally given to charity*, di Paige Leskin, 4 Marzo 2020, link: <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-how-much-donations-charity-2019-5?IR=T>

all'”Amazon Employees for Climate Justice” (Aecj), violando le regole ferme dell’azienda sulla non possibilità di rilasciare commenti esterni senza autorizzazione da parte della stessa compagnia in merito alla attività aziendali. I dipendenti si sono resi protagonisti commentando e rilasciando messaggi online per chiedere a Jeff Bezos maggiori sforzi riguardo alla protezione dell’ambiente e al cambiamento climatico. La base delle critiche risiede infatti nell’annuncio tramite il piano ambientale della compagnia del raggiungimento di quota zero per le emissioni di carbonio di Amazon solo nel 2040, mentre l’Aecj sostiene che vi debba essere un maggior impegno da parte del colosso dell’e-commerce, per raggiungere questo risultato nel 2030. Lo stesso articolo di riferimento, pubblicato dell’ANSA in data 27 Gennaio, riferisce tra l’altro che una risposta da parte di Bezos sia arrivata, e sia stata pure abbastanza forte in quanto, secondo anche la stampa americana, tramite due legali l’azienda abbia avvertito i dipendenti che se avessero continuato con questi comportamenti allora seri provvedimenti sarebbero stati presi, tra cui il licenziamento degli stessi soggetti coinvolti¹⁵⁸.

È così dunque che si realizza la coesistenza di critiche e impegni da parte di Bezos, dove tuttavia questi ultimi sembrano non riuscire ad avere la meglio. Quale delle due fazioni (critiche o impegni) dovrebbe prevalere sull’altra?

A sostegno del fatto che in realtà il colosso dell’e-commerce sia presente in iniziative filantropiche a livello corporate si possono osservare altri due importanti fenomeni come esempi:

1. Il primo di essi consiste nella bella iniziativa di Bezos sotto il nome di “AmazonSmile”, il cui principale problema probabilmente risiede nel fatto che non venga pubblicizzata abbastanza; si tratta di un sito che presenta le stesse caratteristiche di Amazon in termini di prodotti e prezzi, dove però lo 0.5% del prezzo di acquisto del prodotto viene direttamente donato ad una fondazione scelta precedentemente alla ricerca del prodotto, dallo stesso consumatore, al fine di supportare una causa legata per esempio all’ambiente, all’arte o altro, permettendo così al cliente di essere parte attiva dell’esperienza filantropica¹⁵⁹.
2. Un secondo esempio di impegno filantropico da parte della compagnia si osserva nel fatto che fino al 2019, il team di soccorso di Amazon, composto sia da persone che da due aerei al fine di donare articoli di soccorso in caso di disastri a livello mondiale, si è reso disponibile e ha assistito le popolazioni colpite ad esempio dallo Tsunami di Indonesia e anche da tempeste quali Alabama e Georgia. Il team si è dimostrato di grande supporto, aiutando le diverse popolazioni in difficoltà ad affrontare la situazione tramite il contributo sia dei volontari che dei clienti stessi, attraverso la distribuzione di oggetti essenziali per le persone quali ad esempio cibo, acqua, coperte e altro¹⁶⁰.

Seppur non sembri dunque, in realtà Amazon, tramite il suo CEO e fondatore, ma non solo, è presente in diversi progetti di investimento ai fini filantropici, la maggior parte dei quali vede anche come destinatario la comunità e l’ultimo di essi anche l’ambiente (“Bezos Earth Fund”). Tuttavia, oltre ai

¹⁵⁸ Fonte: *Amazon, 357 dipendenti criticano piano ambientale società*, redazione ANSA, Roma, 27 Gennaio 2020, link: https://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/vivere_green/2020/01/27/amazon-357-dipendenti-criticano-piano-ambientale-societa_9a1414b3-afba-4b31-a36c-7c4c881e3cdb.html

¹⁵⁹ Fonte: <https://smile.amazon.com/gp/chpf/homepage?orig=Lw==>

¹⁶⁰ Fonte: *14 reasons to feel good about buying from Amazon and 8 reasons not to*, Julie Bort, Business Insider, 16 Luglio 2019, link: <https://www.businessinsider.com/why-you-should-and-shouldnt-feel-good-supporting-amazon-2019-7?IR=T>

problemi legati alla poca trasparenza e diffusione degli impegni sostenuti, in realtà sono diverse le problematiche che attanagliano il colosso dell'e-commerce, prima fra tutte è sicuramente da ricollegare proprio a quello che rappresenta il problema più comune a tutti i programmi filantropici apparentemente “disinteressati”, ovvero programmi gestiti unicamente a livello corporate, in questo caso erogati direttamente tramite le tasche di Jeff Bezos, che non coinvolgono le risorse umane dell'organizzazione e che per diverse ragioni vengono visti con scetticismo o comunque poco considerati da parte degli stakeholder.

Le motivazioni dell'alone negativo che contribuisce a non rendere apprezzati gli sforzi filantropici e che amplificano lo scetticismo nei confronti della società sono dunque collegati ad una scorretta applicazione dei progetti di Corporate Philanthropy, la cui base risiede proprio nella scarsa considerazione delle risorse umane in tali progetti, e che vede dunque un allontanamento della realtà aziendale dalla dimensione umana.

La conseguenza di questo fenomeno è una estrema consolidazione di una struttura verticale estremamente meccanica e gerarchica dove, soprattutto ai piedi della catena, come ad esempio nei magazzini, si va sempre più affermando il principio tayloriano del “one best way”, ovvero la specializzazione del lavoro e l'efficientamento del ciclo produttivo, con pratiche che non sono apprezzate dai dipendenti e che hanno portato alla creazione di scioperi e proteste:

vi sono infatti innumerevoli esempi di dipendenti ed ex-dipendenti che hanno accusato il leader mondiale dell'e-commerce di una scarsa attenzione ai dipendenti offrendo basse condizioni lavorative, molti dei quali hanno avuto anche problemi legati a disturbi per stress, ansia e problemi all'apparato muscolo-scheletrico¹⁶¹. Amazon infatti viene regolarmente accusato di non garantire le migliori condizioni lavorative nei suoi magazzini, ed esempi di questo tipo sono anche stati riportati dalle principali testate giornalistiche, come ad esempio il The Guardian, dove vi sono articoli in cui è possibile leggere esempi di lavoratori che condannano le proprie situazioni all'interno dei magazzini, dove le pause sono poche e brevi e dove soprattutto l'ambiente risulta essere poco sicuro, difatti spesso si sono presentati casi di lavoratori rimasti feriti¹⁶².

Una delle pecche comuni delle grandi aziende risiede proprio nelle piccole cose, quali la comunicazione, che risulta essere minima all'interno della società: quello che si legge in diversi articoli infatti dimostra che il problema delle condizioni lavorative sia alla base del fatto che gli stessi lavoratori, per potersi farsi sentire dal management dei piani alti, non dispongano di strumenti comunicativi interni, ma che siano dovuti arrivare a punto di firmare una petizione, ma nonostante questo lo stesso CEO non si preoccupi tanto di ovviare a tali problematiche bensì a sopprimere e scoraggiare eventuali lamentele e proteste. Si legge che i lavori imposti sono al limite delle capacità umane, al punto che ad alcuni lavoratori è richiesto di imballare anche 700 oggetti all'ora (come si legge dalla testimonianza di uno degli ex dipendenti), e nel momento in cui non si è in grado di rispettare determinati parametri allora la conseguenza nella maggior parte dei casi è il licenziamento. L'idea è quella di assumere altro personale che sia in grado di svolgere quelle mansioni, nonostante

¹⁶¹ Fonte: IIFattoQuotidiano.it, 14 Dicembre 2018, link di riferimento:

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/12/14/amazon-giornalista-in-incognito-al-lavoro-per-tre-settimane-ero-come-in-un-videogame-esclusiva-fq-millennium/4834300/>

¹⁶² Fonte: “I’m not a robot”: Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at warehouse, Michael Sainato, 5 Febbraio 2020, the Guardian, link: <https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse>

molti lavoratori hanno affermato come in certe occasioni veniva meno la dimensione umana, a favore di una considerazione dei lavoratori stessi come unità e come robot¹⁶³.

A questo ordine di problema se ne aggiunge un altro che aggrava non poco l'attuale condizione lavorativa, legata alla presenza di telecamere e braccialetti intelligenti. Le prime sono volte ad assistere, almeno secondo Amazon, gli operatori nelle loro operazioni giornaliere per garantire la loro sicurezza e intraprendere nuove strategie per migliorare la loro situazione; ma soprattutto i secondi contribuiscono all'immagine negativa della compagnia come una sorta di Grande Fratello aziendale, che possiede tutte le informazioni sui propri dipendenti in merito alle prestazioni lavorative e alle azioni che vengono messe in atto dagli stessi. Come è possibile leggere nell'articolo *Amazon brevetta il bracciale elettronico. "Pagati per lavorare, non per pensare" come un secolo fa* di Francesca Fornario, Jeff Bezos in realtà si è giustificato dell'adozione di tali misure affermando: "è solo uno strumento in grado di controllare ogni movimento del polso per velocizzare le operazioni dello staff"; l'idea di base, almeno secondo il CEO della compagnia, è quella di agevolare il lavoro dei dipendenti, assistendoli e supportandoli nella massimizzazione del proprio lavoro, anche attraverso il monitoraggio delle operazioni e delle tempistiche relative ad esso. In ogni caso questi due esempi non sono gli unici, difatti un altro esempio di questa tipologia di controllo orwelliano si osserva con gli stessi autisti occupati nella consegna dei pacchi, i quali risultano essere "assistiti" da software che tracciano i migliori percorsi da intraprendere¹⁶⁴.

Infine, un ultimo aspetto che sicuramente ha contribuito alla fomentazione di un tale scetticismo da parte degli stakeholder verso le pratiche filantropiche della compagnia, è che la stessa azienda non risulti essere molto trasparente in merito all'andamento dei suoi progetti filantropici e sostenibili; infatti, successivamente alle promesse o agli investimenti iniziali, non vi sono poi molti strumenti che tengano aggiornati i consumatori e stakeholder, nonostante siano arrivati diversi suggerimenti e richieste, soprattutto da parte degli investitori dell'azienda, di prevedere un rendiconto annuale di attività legate alla CSR¹⁶⁵.

4.3 POSSIBILI RIMEDI E SUGGERIMENTI

A fronte delle criticità messe in luce dell'azienda, sono molteplici le soluzioni che potrebbero essere considerate, tra cui alcune di queste vedono proprio nella corretta esecuzione della Corporate Philanthropy in chiave strategica uno dei principali campi di applicazione; nel momento in cui infatti si rispettano le considerazioni teoriche di Porter e Kramer, e tutte le considerazioni in merito

¹⁶³ Fonte: "I'm not a robot": Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at warehouse, Michael Sainato, 5 Febbraio 2020, the Guardian, link: <https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse>

¹⁶⁴ Fonte: *Amazon brevetta il bracciale elettronico. "Pagati per lavorare, non per pensare" come un secolo fa*, Francesca Fornario, IlFattoQuotidiano, 2 Febbraio 2018, link: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/02/02/amazon-brevetta-il-bracciale-elettronico-pagati-per-lavorare-non-per-pensare-come-un-secolo-fa/4132241/>

¹⁶⁵ Fonte: *14 reasons to feel good about buying from Amazon and 8 reasons not to*, Julie Bort, Business Insider, 16 Luglio 2019, link: <https://www.businessinsider.com/why-you-should-and-shouldnt-feel-good-supporting-amazon-2019-7?IR=T>

all'importanza del coinvolgimento delle risorse umane e delle logiche sottostanti alla sua applicazioni, allora quest'ultima potrà portare ad una maggiore coesione culturale all'interno dell'organizzazione e potrà motivare e portare un miglioramento dell'immagine dell'azienda agli occhi di tutti gli stakeholder coinvolti, compresi i clienti e i dipendenti ai piedi della struttura organizzativa.

4.3.1 UNA CORRETTA ESECUZIONE DI CORPORATE PHILANTHROPY

Sulla base delle critiche mosse nei confronti dell'organizzazione, è possibile classificarle su 3 macro-aree, concernenti lo scetticismo e la cattiva luce sull'organizzazione, le critiche degli stakeholder verso un maggior impegno filantropico, ed infine le scarse condizioni lavorative dei dipendenti dei magazzini e il poco coinvolgimento degli stessi, visti come ultime pedine della scacchiera e trascurati secondo molti stakeholder, anche a fronte di una forte comunicazione verso il basso e il poco ascolto che il fondatore gli concede.

1. Come visto precedentemente dunque, la maggior parte delle critiche vengono mosse dagli stessi dipendenti di Amazon, in particolar modo coloro che lavorano all'interno dei magazzini che criticano diversi problemi che attanagliano il colosso dell'e-commerce, come il fatto di attuare maggiori sforzi nel rispetto dall'ambiente e del clima, e di prevedere e migliorare determinate condizioni lavorative. Quello che si realizza nel concreto è una struttura talmente gerarchica e rigida che non tutti i dipendenti pensano di far parte dell'organizzazione o di essere loro stessi l'organizzazione; si realizza una situazione diametralmente opposta dove agli stessi dipendenti non importa che l'azienda ottenga grandi risultati e che massimizzi i profitti, agli stessi interessa unicamente svolgere il loro lavoro, sperando di poterlo fare con delle condizioni lavorative apprezzabili. L'origine del problema dunque risiede proprio nella struttura organizzativa di Amazon che, nonostante gli abbia permesso di raggiungere il successo odierno tramite una crescita internazionale e l'esercizio di un accurato controllo sull'intera organizzazione, vi sono altrettanti lati negativi che rendono Amazon così impopolare tra alcuni dipendenti e consequenzialmente certi stakeholder.

L'obiettivo da raggiungere è quello dunque di dare maggiore voce e responsabilità a tutti gli individui presenti all'interno dell'organizzazione e far sì che tutti possano dare il proprio contributo; una strategia perseguibile per ottenere tale obiettivo risiede proprio nella corretta esecuzione della Corporate Philanthropy poiché, attraverso processi di responsabilizzazione e delega, si potrà giungere anche ad una riduzione della rigidità della struttura e ad innalzare il morale e l'idea di coesione culturale tra tutti i membri dell'organizzazione, riducendo così il dominio delle caratteristiche strutturali volte a gerarchizzare la compagnia e promuovendo uno sviluppo organizzativo senza precedenti.

Come riportato infatti dagli studi di Steffen Raub¹⁶⁶, è dagli stessi dipendenti che deve partire l'attuazione degli impegni della società, poiché sono loro stessi a rappresentare l'organizzazione come un'entità unica, giungendo così verso una maggiore propensione degli impiegati nell'essere fedeli all'azienda e nell'esercitare un impegno attitudinale e comportamentale verso l'organizzazione quando gli stessi risultano essere direttamente coinvolti in tali attività filantropiche.

¹⁶⁶ Testo di riferimento: *When employees walk the company talk: the importance of employee involvement in Corporate Philanthropy*, 22 Agosto 2016

Mentre l'impegno attitudinale, indica l'effetto psicologico dell'azione, ovvero che nel concreto si vedrà un maggior legame tra impiegato e società, ottenendo dunque maggiori probabilità che l'individuo abbia intenzione di rimanere all'interno dell'organizzazione per un lungo periodo di tempo, l'impegno comportamentale indica l'effetto sui comportamenti degli stessi individui, i quali prenderanno maggiori iniziative e saranno più utili all'organizzazione nel perseguire i propri obiettivi¹⁶⁷. Specialmente quest'ultimo punto è fondamentale per la strategia di Amazon e potrebbe risultare in importanti benefici per l'azienda, considerando che uno dei pilastri su cui basa la propria cultura organizzativa è rappresentato proprio dall'audacia e dall'assunzione del rischio che il fondatore cerca di trasmettere ad ogni singolo dipendente, al fine di migliorare le prestazioni della compagnia.

La conseguenza diretta di questi due effetti risiede in maggiori deleghe da parte del management per la responsabilizzazione e il diretto coinvolgimento del singolo, il che porta gli stessi ad avere una interpretazione sincera e positiva dell'iniziativa filantropica dell'organizzazione, il che a sua volta stimola processi di motivazione dei dipendenti per agire come agenti per la reputazione della stessa organizzazione, diffondendo informazioni e opinioni positive verso gli altri stakeholder, quali consumatori e ipotetici lavoratori, portando così a maggiori risultati per l'impresa stessa¹⁶⁸.

2. Altra problematica è legata allo scetticismo che viene portato avanti nei confronti di Amazon e alle considerazioni che si hanno sull'organizzazione nel suo complesso. Uno dei problemi potrebbe risiedere proprio nel fatto che in realtà l'azienda stessa non sia presente in molti programmi filantropici se non nell'ultimo periodo, e le stesse donazioni che sono presenti vengono erogate direttamente da Jeff Bezos come singolo e non come azienda, nonostante poi risulti evidente che essendo CEO e fondatore della compagnia, gli stessi progetti abbiano ripercussioni sull'immagine di Amazon stessa. Tuttavia, vi sono grandi differenze tra realizzare delle fondazioni private e fondazioni corporate, e in questo caso Amazon potrebbe trarre maggiori benefici se optasse per questa seconda soluzione, in quanto non solo dimostrerebbe un maggiore interesse e un maggior beneficio di immagine, ma darebbe un messaggio forte e inequivocabile alle critiche poiché gli scopi e le risorse di cui disporrebbe la stessa fondazione sarebbero esattamente le stesse di cui dispone l'organizzazione, e così facendo allineerebbe gli obiettivi delle due strutture, ottenendo un'integrazione circolare e orizzontale che è fortemente richiesta da tutte le critiche che vengono mosse nei confronti dell'organizzazione. Fare dunque donazioni come Amazon e non come Bezos darebbe una forte personalità all'azienda e metterebbe in chiaro a tutti gli stakeholder quelle che sono le reali intenzioni della compagnia e i modi in cui intende seguirle, fornendo maggiore trasparenza informativa sui progressi e sullo stato di avanzamento delle iniziative e coinvolgendo maggiormente i dipendenti, dando loro la possibilità di sentirsi parte di un gruppo.

Come detto precedentemente, nel loro libro *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, McAlister e Ferrel sostengono che sono 4 i punti chiave che devono essere considerati per ottenere il massimo risultato possibile dalla strategia filantropica e, tra questi quattro punti, oltre ad elementi quali l'importanza di far leva sugli interessi, la fedeltà dei clienti e l'essere in grado di comprendere e prevedere le aspettative degli stessi, viene messo

¹⁶⁷ Fonte: *When employees walk the company talk: the importance of employee involvement in Corporate Philanthropy*, 22 Agosto 2016

¹⁶⁸ Fonte: ibidem

in luce come un aspetto molto importante sia rappresentato proprio nel garantire trasparenza. Questo risulta essere oggetto di critica dell'organizzazione dove, nonostante vi siano anche diverse linee di pensiero tra gli individui che comunque sono soliti muovere diverse critiche verso quelle organizzazioni che comunicano i propri sforzi filantropici, in realtà è necessario che vi sia un continuo dialogo e confronto tra l'organizzazione e gli stakeholder, per poter essere in grado di creare il massimo valore possibile¹⁶⁹.

Google è un esempio di organizzazione che realizza questo modello di filantropia, prevedendo una fondazione a livello corporate con obiettivi chiari e molto trasparente sullo stato di avanzamento, che coinvolge tutto il personale presente in azienda con iniziative che mettano in luce l'importanza degli stessi e prevedendo una pagina apposita del motore di ricerca riservata unicamente a questa branca dell'organizzazione che prende il nome di Google.org, e che comunica, oltre agli obiettivi e le iniziative, il lavoro svolto fino a questo momento con numeri, differenti tipologie di programmi e informazioni accessibili a tutti¹⁷⁰.

Considerando invece il caso Amazon, nel momento in cui si effettua una ricerca in merito alle sue fondazioni filantropiche o ai suoi impegni in generale, i risultati sono spesso collegati o alle erogazioni filantropiche fatte dal fondatore Jeff Bezos nel corso degli anni, oppure alla piattaforma AmazonSmile che, come detto precedentemente è un e-commerce con caratteristiche analoghe ad Amazon ma che non è molto pubblicizzato, dove lo 0.5% di ogni acquisto viene direttamente donato ad una causa di scelta dello stesso consumatore.

3. Infine, un ultimo aspetto molto importante che viene citato anche da McAlister e Ferrel nel loro libro, ma che merita un discorso a parte, riguarda il necessario apprendimento continuo dell'organizzazione, comprendente di storia, prospettive, pensieri ad azioni future, in modo da garantire il corretto realizzo e rapporto tra i principi perseguiti e le azioni implementate a livello corporate.

4.3.2 VERSO UN MODELLO DI LEARNING ORGANIZATION

Spesso le grandi aziende come Amazon sono molto efficienti, ma peccano sulle piccole cose quali la comunicazione interna ad esempio, che rappresenta in realtà una diretta conseguenza della struttura gerarchica così consolidata e che porta all'insoddisfazione dei dipendenti posti ai margini della struttura, che non riescono a farsi sentire dai piani alti del management se non attraverso scioperi e creazione di sindacati.

È così infatti che si arriva all'ultimo punto, ovvero la considerazione per Amazon di consolidare in maniera efficiente un modello di "learning organization", il che indica un modello di impresa che sia in continuo apprendimento, sia internamente che esternamente, dove vi è la massima valorizzazione del capitale umano¹⁷¹, in quanto rappresenti la fonte stessa dell'innovazione e della crescita

¹⁶⁹ Fonte: *The role of strategic Philanthropy in marketing strategy*, McAlister D. T. e Ferrel L., European Journal of Marketing, 06/2002, Volume 36, Fascicolo 5/6

¹⁷⁰ Pagina di riferimento: <https://www.google.org/>

¹⁷¹ *Gestire la conoscenza*, di C. Sorge, Sperling & Kupfer Editori, 2000, pagina 34.

dell'impresa, sulla quale la stessa poi baserà il proprio vantaggio competitivo. Il concetto di Learning Organization prende luogo con Peter Senge, il quale afferma che “le organizzazioni che apprendono sono quelle nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme”¹⁷².

Nel suo scritto *The Fifth Discipline: The art & Practice of the Learning Organization*, Senge spiega come siano cinque le discipline che portano alla consolidazione di una organizzazione in continuo apprendimento:

1. Visione condivisa; fa riferimento al fatto che tutti gli individui all'interno dell'organizzazione abbiano la stessa visione sugli obiettivi da raggiungere dell'organizzazione. Solamente nel momento in cui ogni singolo membro dell'organizzazione condivide la stessa visione e risultano essere chiari gli obiettivi, ogni singola risorsa riuscirà a contribuire al processo di miglioramento organizzativo e di perseguimento del risultato.
2. Modelli mentali; fa riferimento alle credenze e ai modelli che sono radicati nel singolo individuo e che influenzano notevolmente le loro azioni. Il primo passo è rappresentato dalla necessità che gli stessi individui siano in grado di comprendere quali siano questi stessi modelli mentali che influenzano il loro agire e sostituirli con i corretti valori che guidano l'organizzazione. Senge parla ad esempio dell'apertura come un corretto valore che deve essere presente nell'organizzazione e che deve riuscire a sopprimere altri modelli mentali come l'eccessiva gerarchia strutturale, facendo sì che ognuno si esprima per il suo reale valore e sia onesto riguardo a cosa necessiti realmente, spiegando i propri bisogni.
3. Apprendimento di gruppo; direttamente connesso allo step precedente in quanto è necessario che gli individui siano in grado di abbandonare le loro convinzioni e i loro modelli mentali, per poter essere in grado di apprendere anche dai loro stessi colleghi. Sono due i risultati di una corretta esecuzione di apprendimento di gruppo: il primo fa riferimento alla capacità di ottenere risultati come gruppo, che è superiore a quella del singolo perché in gruppo riesce ad apprendere e ad ottenere risultati che da solo non sarebbe in grado di ottenere; mentre il secondo aspetto è legato all'efficienza del gruppo, poiché l'apprendimento all'interno di un gruppo è più rapido e più completo di quello realizzato singolarmente.
4. Padronanza personale; fa riferimento all'importanza di essere consapevoli dei risultati ottenuti, che sono importanti per loro stessi in base alla definizione di cosa risulti davvero importante per loro, e valorizzarlo, tramite un continuo processo di apprendimento e ottenimento dei risultati, tenendo sempre a mente che bisogna vedere la realtà per quella che è realmente, poiché tutto il lavoro svolto fino a quel momento è frutto dell'ingegno di ognuno.
5. Pensiero sistemico; la quinta disciplina, che dà anche il titolo al libro, è quella più importante in quanto svolge non solo un ruolo di filo conduttore per le altre quattro, ma permette che le altre si concretizzino; senza quest'ultima infatti non potrebbero realizzarsi le altre quattro, poiché l'aspetto fondamentale che deve realizzarsi secondo Senge, è la realizzazione di un'analisi e uno sguardo all'organizzazione che venga da un punto di vista olistico, ovvero

¹⁷² Fonte: P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 2006, p. 3.

che consideri l'organizzazione nel suo complesso, guardando a tutte le singole unità come parte del tutto, e non come ad un'organizzazione segmentata e composta da diversi uffici e funzioni (quindi in diversi livelli come Amazon). Dunque, un'organizzazione vista come un organismo vivente dove il manager guarda a tutti i problemi che possono attanagliare qualsiasi livello dell'organizzazione perché facente parte del tutto, utilizzando cioè un approccio olistico.

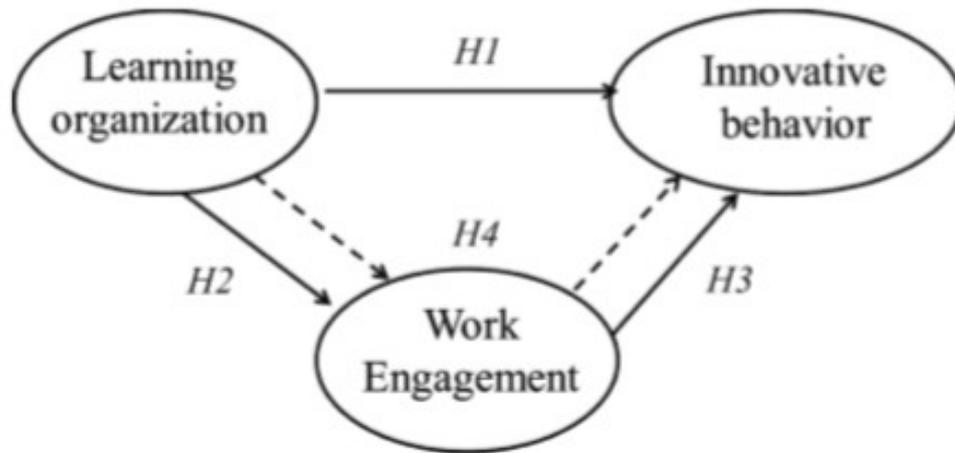
Senge usa una metafora per rendere maggiormente chiaro questo concetto, che fa riferimento a un vetro rotto¹⁷³: ciò che Senge vuole intendere è il fatto che non è esatto guardare ai problemi e scomporli in pezzi più piccoli in modo da provare a risolvere ogni parte singolarmente, perché questo porterebbe allo stesso effetto di provare a riparare un vetro rotto incollando i piccoli pezzi di vetro attraverso la colla, e così vale per l'organizzazione, così come Amazon, che non deve provare a reprimere i sindacati o a rispondere ad essi pubblicamente ridicolizzando le lamentele, perché il riflesso finale che si otterrà anche se riuscisse ad uscirne vittorioso è quello di un riflesso non perfetto tanto quello di un vetro nuovo ed intero.

Dunque, un'organizzazione che mette in atto una logica di apprendimento continuo è in grado di affrontare e imparare dai propri errori e di anticipare e adattarsi ai cambiamenti ambientali, promuovendo un apprendimento da diverse fonti e promuovendo l'innovazione. E affinché tutto questo sia possibile, e quindi che si possa implementare ad apprezzare logiche di apprendimento continuo, bisogna valorizzare le risorse e le capacità già presenti in azienda, concentrandosi sulle risorse umane attraverso politiche di responsabilizzazione del singolo, e adottando e trasformando di conseguenza la struttura organizzativa dell'impresa stessa¹⁷⁴.

Soprattutto per un'azienda come Amazon, dove uno dei punti chiave della sua strategia di livello business consiste proprio nella passione per l'invenzione (oltre all'ossessione per il cliente e l'orientamento a lungo termine), risulta essere più importante che mai che vi sia un modello di Learning Organization, perché tale modello è la base che porta ad un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e conseguentemente una maggiore motivazione verso l'innovazione portata avanti dagli stessi dipendenti, che dunque non verrebbero più considerati marginalmente.

¹⁷³ Fonte: MudaMasters.com, link: <https://www.mudamasters.com/en/change-management/fifth-discipline-psenge-summary>

¹⁷⁴ Fonte: *Learning Organization*, a cura di Andrea Tarantino, Nuova Didattica, link: http://nuovadidattica.lascuolaconvoi.it/agire-organizzativo/5-il-lavoro/learning-organization/#_ftnref9



175

A sostegno di questa tesi infatti, secondo gli studi sia teorici che pratici (326 risposte collezionate da diverse organizzazioni coreane), di Park, Song, Yoon e Kim in *Learning organization and innovative behavior. The mediating effect of work engagement*, un modello di Learning Organization comporta due macro-effetti, uno diretto e uno indiretto, sul comportamento innovativo dei dipendenti e sulla partecipazione lavorativa. È molto importante infatti oggi per un'organizzazione poter beneficiare delle potenzialità delle singole risorse volte all'innovazione, poiché risulta essere un elemento difficilmente imitabile dalle altre organizzazioni e su cui un'impresa potrebbe basare il proprio vantaggio competitivo. Secondo gli autori, il modo attraverso cui è possibile stimolare le capacità innovative dei propri dipendenti risiede nella diffusione di una cultura organizzativa che comprenda una efficace comunicazione su tutte le dimensioni, la diffusione di conoscenza, i lavori di gruppo e fenomeni di responsabilizzazione: molti elementi che risultano poco presenti, se non del tutto assenti, in Amazon.

Più le persone sono coinvolte nel proprio lavoro, che sia per iniziative filantropiche o altro, più sono stimolate e propense a trovare soluzioni innovative che siano in grado di migliorare le prestazioni della società; e inoltre, quando i dipendenti vengono coinvolti nelle attività dell'impresa, questi provano emozioni positive che portano ad uno spirito e ad un pensiero creativo¹⁷⁶.

I risultati degli studi di Park, Song, Yoon e Kim quindi affermano come l'indole innovativa dei soggetti su cui puntano le organizzazioni (proprio come Amazon ad esempio) è influenzata dall'apprendimento continuo dell'organizzazione, e in particolare è necessario che tutti gli individui presenti vengano considerati fornendo strumenti di supporto laddove necessari; si giunge così alla conclusione, dove gli autori sostengono come sia possibile promuovere uno spirito di innovazione tramite l'azione delle Risorse Umane e dell'intera organizzazione "volto a creare un ambiente che promuova il lavoro di gruppo e l'apprendimento continuo"¹⁷⁷, stimolando la partecipazione di ciascun soggetto facente parte del gruppo.

¹⁷⁵ Fonte: *Learning organization and innovative behavior. The mediating effect of work engagement*, Park, Song, Yoon, Kim, European Journal of Training and Development, 1 Gennaio 2014

¹⁷⁶ Fonte: *The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions*, Fredrickson, 2001, American Psychologist, Vol. 56 No. 3, pp. 218-226.

¹⁷⁷ Fonte: *Learning organization and innovative behavior. The mediating effect of work engagement*, Park, Song, Yoon, Kim, European Journal of Training and Development, 1 Gennaio 2014, pagina 75

CONCLUSIONI

In conclusione, è evidente che Amazon rappresenti una delle aziende di maggior successo di questi giorni e degli ultimi anni, che è riuscita, tramite l'azione del suo CEO e fondatore, ad imporsi nel mercato e a dominarlo grazie a diversi elementi quali la sua ampia sezione di prodotti e servizi offerti tramite l'e-commerce, o anche la sua elevata strategia di integrazione verticale e diversificazione, che gli permettono di esercitare un elevato controllo sulla qualità dei prodotti e su tutte le fasi della produzione, ma allo stesso tempo di beneficiare di economie di scala e minimizzare il rischio. Non vi sono dubbi che la compagnia continuerà a crescere e a dominare il mercato in un'ottica futura di breve termine, probabilmente vedendo Jeff Bezos raggiungere il primato di un patrimonio di quota mille miliardi e dunque il titolo di primo trilionario della storia, ma, seppur questi risultati sembrano promettenti e allontanano l'azienda da un'ottica di preoccupazioni verso eventuali rischi, in realtà questi ci sono e si stanno già facendo sentire.

Un'azienda oggi non può limitarsi alla considerazione e all'implementazione di strategie che siano unicamente volte alla massimizzazione del profitto o il cui unico scopo sia quello di eliminare o fare meglio della concorrenza; i campi di interesse oggi sono molti di più, e nel momento ci si limita a adottare una visione così chiusa e unidirezionale allora l'impresa stessa non avrà la possibilità di eccellere o anche solamente di svilupparsi all'interno del mercato. I manager delle imprese devono avere una visione a 360°, che gli permetta di tenere in considerazione diversi aspetti rilevanti per il successo dell'organizzazione, quali i più recenti temi di sostenibilità, in chiave sociale e ambientale, e dunque l'impatto stesso che le strategie implementate dall'impresa possano avere nel contesto di riferimento; ma i manager devono anche ascoltare gli interessi e le richieste degli stakeholder, in modo da poter costruire delle relazioni a lungo termine con gli stessi, che risultino vantaggiose e proficue per entrambe le parti coinvolte.

È ormai necessario che tutte le aziende di maggiori dimensioni comprendano quelle che sono le responsabilità che tutti gli stakeholder richiedono dalle stesse, aziende che siano dunque in grado di prevedere l'instabilità e il cambiamento sfruttandolo, e che basino dunque su questo il proprio vantaggio competitivo, valorizzando il capitale interno e le risorse umane: attuando così un corretto modello di organizzazione in continuo apprendimento. Oltre a questo, però, soprattutto le grandi aziende come Amazon sono tenute a dare l'esempio, posizionandosi in un ruolo intermedio tra le istituzioni e la comunità, in modo da svolgere contemporaneamente il ruolo di catalizzatore e amplificatore, in modo che risultati concreti possano osservarsi nella vita di tutti i giorni. È evidente come maggiore è il potere di un'organizzazione, maggiori sono le responsabilità che ci si aspettano dalla stessa, mostrandosi come esempio in temi di sostenibilità e di impegno verso il prossimo, in un'ottica di filantropia che comporti il cambiamento.

È infatti indubbio che Amazon sia presente in progetti filantropici anche di grande spessore ultimamente e lo sia stato già in passato, ma come la maggior parte dei progetti filantropici, questi si manifestano in chiave disinteressata, dato che si limitano all'erogazione di denaro, a fronte di una negligenza degli impatti del suo stesso business e non curandosi delle lamentele e dei problemi interni all'organizzazione. È necessario che l'approccio adottato si orienti più verso uno sguardo olistico, che veda l'attivazione di un complesso, ovvero di un'azienda solida e compatta anche in termini di coinvolgimento delle risorse umane, senza che nessuno venga emarginato.

Nello specifico dei programmi filantropici, Jeff Bezos deve garantire maggiore trasparenza degli sforzi e deve fare in modo che il pubblico di riferimento possa apprezzare le sue azioni e soprattutto possa ritenerle sincere, abbandonando questo alone di scetticismo che ha coinvolto i programmi del

CEO e fondatore fino a questo momento. Per ottenere risultati di questo tipo, è necessario che si tengano in considerazione i contributi teorici promossi da Porter e Kramer volti alla metodologia di “come” e “dove” realizzare i programmi filantropici, ma oltre a questo vanno anche considerati tutti i contributi teorici e pratici successivi che ci indicano come sia necessario abbandonare questa metodologia così presente e radicata di programmi filantropici disinteressati, che non prevedono il coinvolgimento delle risorse dell’organizzazione, orientandosi invece verso modelli di “filantropia strategica” che possano apportare benefici sia in termini competitivi, dunque come leva strategica, sia in termini di soluzioni per migliorare la cultura organizzativa all’interno dell’azienda di riferimento.

Bisogna puntare quindi sulle risorse umane, che rappresentano oggi il valore aggiunto all’interno di un’organizzazione e che, tramite le competenze che apportano alla stessa e le conoscenze di cui ogni singolo individuo dispone, possono apportare e stimolare processi di apprendimento e innovazione all’interno dell’organizzazione, operando in un’ottica di difficile imitazione per i concorrenti e instaurazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Amazon quindi non può più limitarsi ad una considerazione incentrata esclusivamente verso il cliente, ma deve espandere tale considerazione anche verso i propri dipendenti e verso ogni singolo stakeholder della proprietà, traslando quindi verso una visione persona-centrica.

Per poter realizzare queste considerazioni però è necessario che le modifiche partano e arrivino proprio dalle fondamenta dell’organizzazione, in termini di struttura ad esempio, infatti, nonostante sia innegabile che questa rappresenti una fonte di vantaggio per Bezos, grazie alla rapidità e al controllo manageriale che ad oggi può esercitare, magari in futuro potrebbe prevedere e presentare maggiori strumenti di delega e responsabilizzazione del singolo individuo; ma oltre alla struttura soprattutto la cultura organizzativa è un aspetto chiave su cui si deve puntare e che necessita di essere migliorata, in modo che la stessa compagnia, tramite gli opportuni interventi rivolti ad esempio ad un miglioramento della comunicazione, possa puntare su una leva ulteriore da cui ottenerne benefici, soprattutto in termini di immagine e soddisfazione dei dipendenti.

Tuttavia, tenendo in considerazione che la comunicazione possa essere intesa come un’arma importante di cui le imprese dispongono e su cui le stesse dovrebbero puntare, è importante specificare che la stessa non debba essere considerata (limitatamente) in merito alle attività di marketing e alle campagne pubblicitarie esterne, anzi è fondamentale che ci si focalizzi su un’ottica di comunicazione interna, che deve essere non solo presente e prevista all’interno dell’organizzazione, dunque abbandonando un modello di comunicazione di tipo “top-down”, ma che sia anche efficace, in modo tale che possa contribuire alla modifica e alla successiva definizione di una nuova tipologia di cultura aziendale, sicuramente maggiormente apprezzata sia dai dipendenti che dagli stakeholder dell’impresa.

Sono dunque le aziende che devono essere in grado di rispondere a queste richieste perché sono tenute a farlo, soprattutto Amazon difatti, a prescindere da tutti i meriti di cui l’azienda può vantarsi e di tutte le abilità che il suo CEO ha già dimostrato di avere, dovrebbe prestare sempre più attenzione alle problematiche che attanagliano l’azienda, mettendo la risorsa umana al primo posto e non unicamente i clienti, e rispettando l’ambiente, la comunità e gli impegni che gli vengono richiesti. Amazon deve quindi mostrarsi come un’unità che vada oltre la mera massimizzazione del profitto, e dimostrare che sia in grado di guardare e agire in ottica sostenibile, implementando ciò che davvero può fare la differenza, e realizzando operazioni filantropiche che, nel momento in cui verranno realizzate in chiave efficiente e strategica, porteranno finalmente gli effetti tanto desiderati sia dalla comunità che dall’azienda stessa.

BIBLIOGRAFIA

- Andrews K.R., “The concept of corporate strategy”, Homewood, Illinois, Irwin, 1971.
- Baldassi, S. “Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management”, 2012
- Bartlett C.A., Ghoshal S., “Building Competitive advantage Through People”, 2010
- Bertolini S., “Etica Sociale”, Pubblicazioni dell’I.S.U. Università Cattolica, a.a. 2006-2007
- Casalino N., Capriglione A., Draoli M., “A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government”, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona, 2012
- Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.
- Casalino N., “Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale”, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006
- Casalino N., Ivanov S., Nenov T., “Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014
- Casalino, N. (2019). Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia, slides del corso di Organizzazione Aziendale, Luiss Guido Carli.
- Centro Studi Lang, “Corporate Philanthropy come leva strategica. Valore per l’impresa, valore per la comunità”, Philanthropy Insights n.1 2013
- Chandler A. D. Jr., “Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise”, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T Press, 1962
- Ciborra C., Lanzara G.F., “Labirinti dell’innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento”, Milano, Etas libri, 1999

- Cicchetti A., “La progettazione organizzativa”, Franco Angeli, Milano, 2004
- Comin G., “Comunicazione integrata e reputation management”, prefazione di Paolo Boccardelli, 28 Novembre 2019
- Costa G., Nacamulli R., “Manuale di Organizzazione Aziendale”, UTET, 1996.
- Daft R. L., “Organizzazione aziendale”, sesta edizione
- Denison D. R. e Michigan A. K., “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, working paper #728, Aprile 1993.
- Fontana F., Caroli M., “Economia e gestione delle imprese”, McGraw-Hill, 2013
- Fontana F., “Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli”, 1999
- Fontana F., “Lo sviluppo del personale”, Giappichelli, 1994
- Fredrickson, B.L., “The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions”, 2001, American Psychologist, Vol. 56 No. 3, pp. 218-226.
- Friedman M., “Capitalism and Freedom”, University of Chicago Press, 1962
- Gangi F. e Mustilli M., “La responsabilità sociale dell’impresa. Principi e pratiche”, Ottobre 2018
- Gholamzadeha D., Jalaib S., “Integrative approach in human resources strategy formulation”, Published by Elsevier Ltd, 2012
- Grant R., “Contemporary Strategy Analysis”, editore John Wiley & Sons Inc., 2015
- Johnson, Scholes, Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, 1983
- Jones G.R., “Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento”, Egea, 2012

- Kehoe R.R., Wright P.M., “The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors”, Cornell University, 2013
- Kell G., “Five Trends that show corporate responsibility is here to stay”, 13 Agosto 2014, The Guardian
- Kotter e Heskett, “Corporate Culture and Performance”, 1992
- Lodi Rizzini C., “Filantropia: tendenze e scenari”, progetto Percorsi di Secondo Welfare, 6 Marzo 2017
- Mackey J. e Sisodia R., “Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business”, 2013
- Marchi L., Maraghini M.P., “Analisi e pianificazione economico-finanziaria”, Knowità editore, Arezzo, 2018
- Marro, E., “Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione”. Il Sole 24Ore, 2017
- McAlister D. T. e Ferrel L., “The role of strategic Philanthropy in marketing strategy”, European Journal of Marketing, 06/2002, Volume 36, Fascicolo 5/6
- McKinsey&Company. “A future that works: automation, employment, and productivity”, McKinesy Global Institute, 2017.
- Melissa A. Schilling, F. I., “Gestione dell'innovazione” (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill, 2017
- Michelini L., “Strategie di corporate giving e Cause-Related Marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business”, 28-29 Novembre 2003
- Mithas, S., Lucas, H.C., “What is your digital business strategy?” IEEE IT Prof. 12, 2010.
- Molteni M. e Devigli D., “Il Cause-Related Marketing nella strategia d’impresa”, 8 Settembre 2004

- Moynihan D.P., Pandey S.K., “The big question for performance management: why do managers use performance information?”, 2010
- Parasole E., Wray M., “Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning”, Kogan Page, Londra, 2000
- Park Yu K., Song Ji H., Yoon S., Kim J., “Learning organization and innovative behavior. The mediating effect of work engagement”, European Journal of Training and Development, 1 Gennaio 2014
- Parrloe E., “Coaching, Mentoring and Assessing: a practical guide to developing confidence”, Kogan Page, Londra, 1992
- Peltier B., “The psychology of executive Coaching: theory and application”, 2011
- Porter, M.E., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York (1985).
- Porter M. e Kramer M. R., “Philanthropy ’s New Agenda: Creating Value”, Harvard Business Review, Novembre-Dicembre 1999
- Porter M. e Kramer M. R., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, 12/2002
- Pozzoli E., Raimondi R., “La catena del valore delle informazioni in azienda”. Portali aziendali ed Enterprise Content Management. Egea, 2005
- Radicchi, D., “Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa”, 2014. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- Raub S., “When employees walk the company talk: the importance of employee involvement in Corporate Philanthropy”, 22 Agosto 2016
- Renishaw, “Adattarsi per sopravvivere - l'imperativo del controllo di processo”, 2011. Tratto da Renishaw: <http://resources.renishaw.com/it/details/adattarsi-per-sopravvivere-limperativo-del-controllo-di-processo--37390>

- Rogers D., “The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age”, Yale University Press, UK, 2011
- Rogers E. M., “Diffusion of Innovation” (Terza ed.), Londra: The Free Press, 1983
- Rusconi G., “Etica, responsabilità sociale d’impresa e coinvolgimento degli stakeholders”, *Impresa Progetto – Rivista online del DITEA*, n.1, 2007
- Schein Edgar H, “Organizational Culture and Leadership”, 1985
- Senge, P.M., “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Currency, New York, 1990
- Simon H.A., “A formal Theory of the employment relation”, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985
- Sorge C., “Gestire la conoscenza”, Sperling & Kupfer Editori, 2000
- Varvelli, R., “Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa”. *Organizzazione aziendale*, 2004
- Wang H. e Qian C., “Corporate Philanthropy and corporate financial performance: the roles of stakeholders response and political access”, *Academy of Management Journal* 2011, Vol. 54, No. 6, 1159–1181.
- Whellams M., chapter title “Greenwashing” of the book titled “The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society”, 2018, pages 1677-1679
- Wu, M., “Towards a stakeholder perspective on competitive advantage”, *Int. J. Bus. Manag.* 8, 2013

SITOGRAFIA

- ❖ www.linnetconsultant.com/levoluzione-della-strategia-e-del-pensiero-strategico-nel-tempo/
- ❖ <https://www.secondowelfare.it/filantropia-dimpresa/filantropia-tendenze-e-scenari.html>
- ❖ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/five-trends-corporate-social-responsibility-global-movement>
- ❖ <https://www.legambiente.it/maxi-multa-per-eni-ha-ingannato-i-consumatori-sul-green-diesel/>
- ❖ https://www.fundraising.it/articoli/315-Mi_dai_una_definizione_e_qualche_esempio_di_cause_related_marketing_E_serve_per_fare_fundraising_.html
- ❖ https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/1950a_wgi_2016_report_web_v2_241016.pdf?sfvrsn=4
- ❖ <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
- ❖ <https://www.ilsole24ore.com/art/corporate-giving-italia-40percento-aziende-aumenta-donazioni-AC7glP1>
- ❖ https://www.euromerci.it/siteimg/ASSOLOGISTICA_CSR-REPORT_Final.pdf
- ❖ <https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/12/14/amazon-giornalista-in-incognito-al-lavoro-per-tre-settimane-ero-come-in-un-videogame-esclusiva-fq-millennium/4834300/>
- ❖ <https://www.digitalic.it/internet/amazon-i-20-epici-della-societa-spiegati-in-5-grafici>
- ❖ <https://www.millionaire.it/jeff-bezos-crea-un-fondo-di-beneficenza-da-2-miliardi-di-dollari/>
- ❖ <https://twitter.com/jeffbezoz>
- ❖ <https://www.cNBC.com/2019/11/21/bezos-day-one-fund-gives-98point5-million-to-groups-helping-the-homeless.html>
- ❖ <https://inga.expert/il-2019-di-amazon-dati-statistiche-e-previsioni/>

- ❖ <http://www.logisticamente.it/Articoli/12556/distribuzione-merci-la-logistica-di-amazon-trale-piu-redditizie-del-segmento/>
- ❖ <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>
- ❖ <http://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-culture-characteristics-analysis>
- ❖ <https://research-methodology.net/amazon-organizational-structure-2/>
- ❖ <https://research-methodology.net/amazon-business-strategy-benefiting-cost-leadership-diversification/>
- ❖ <https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-how-much-donations-charity-2019-5?IR=T>
- ❖ <https://www.instagram.com/jeffbezos/?hl=it>
- ❖ <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/strategia-amazon-ecco-come-si-elimina-concorrenza/5d92dde2-9843-11ea-ba09-20ae073bed63-va.shtml>
- ❖ <https://www.businessinsider.com/why-you-should-and-shouldnt-feel-good-supporting-amazon-2019-7?IR=T>
- ❖ <https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse>
- ❖ <https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/02/02/amazon-brevetta-il-bracciale-elettronico-pagati-per-lavorare-non-per-pensare-come-un-secolo-fa/4132241/>
- ❖ <https://www.mudamasters.com/en/change-management/fifth-discipline-psenge-summary>
- ❖ http://nuovadidattica.lascuolaconvoi.it/agire-organizzativo/5-il-lavoro/learning-organization/#_ftnref9

