



Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Indice

1 – Introduzione.....	4
2 – La CSR.....	6
2.1 Definizioni.....	6
2.2 Evoluzione Storica.....	6
2.2.1 <i>Stakeholders Theory</i>	11
2.3 Il Prossimo Passo: <i>SDG & Management Education</i>	13
3 – Uso Strategico della CSR.....	14
3.1 Alcuni Esempi e Un Modello di Valutazione.....	14
3.2 Il Vantaggio Competitivo.....	16
3.2.1 CSR e RBV.....	18
3.2.2 Il Rapporto con gli <i>Stakeholders</i>	21
3.2.3 L’Influenza sulla Performance Finanziaria.....	25
3.3 Il Bilancio Sociale.....	28
4 – Case Study: BMW Group.....	30
4.1 Industria Automotive.....	30
4.1.2 CSR nell’Industria Automotive.....	33
4.2 BMW Group.....	37
4.2.1 La Storia.....	37
4.2.2 Analisi SWOT	38
4.2.3 <i>Corporate Social Responsibility</i>	40
4.2.3.1 <i>Management e Stakeholders</i>	42
4.2.3.2 Prodotti e Servizi.....	44

4.2.3.3 Produzione.....	47
4.2.3.4 Dipendenti e Società.....	50
5 – Conclusione.....	55
Bibliografia.....	57
Sitografia.....	59

Capitolo 1 – Introduzione

Attualmente quello della *Corporate Social Responsibility* (CSR) è uno dei concetti più rilevanti e controversi della strategia d'impresa. Ormai un cospicuo numero di imprese porta avanti iniziative a sfondo sociale e sempre più consumatori decidono di premiare tali aziende attraverso le proprie decisioni d'acquisto. A tutto questo contribuisce anche una forte sensibilizzazione dell'opinione pubblica sui temi sociali. La realtà è però più complessa di quanto sembra. Allo sguardo di osservatori poco attenti e non troppo informati la CSR è spesso vista come un concetto semplice e di immediata comprensione, tuttavia non risulta altrettanto immediato saper rispondere ad alcune domande apparentemente semplici come: “Qual è la definizione di CSR?”, “Come è nato il concetto di CSR?”, “In che misura e in quali processi viene applicata dalle aziende?”, “Quali sono i vantaggi concreti per le aziende?”, “Chi è coinvolto nell’implementazione di tali strategie e chi ne riceve i vantaggi?” ecc. La realtà è che per ognuna di queste domande non esistono risposte univoche o definizioni rigide a cui fare riferimento. Va poi tenuto ben presente che non si sta parlando solo di strategia di impresa ma soprattutto si sta facendo riferimento ad un impegno attivo per portare benefici sociali concreti, mossi da intenzioni reali e non da secondi fini. Etichettare la *Corporate Social Responsibility* ad una mera strategia di impresa per l’ottenimento di un ritorno economico sarebbe sbagliato e soprattutto vorrebbe dire non averne colto neanche i principi più basilari. Allo stesso tempo alcune evidenze mostrano che quelle imprese che hanno saputo eccellere nell’implementazione della CSR hanno poi goduto di determinati vantaggi specifici oltre che di un vantaggio competitivo complessivo. Lo scopo principale di questa tesi è proprio entrare a fondo nei diversi aspetti della CSR in modo da poter fornire una comprensione globale del fenomeno, sia per quanto riguarda i suoi principi teorici che le sue principali applicazioni pratiche. Il capitolo immediatamente successivo (Capitolo 2) a questa introduzione sarà infatti dedicato ad inquadrare il fenomeno in maniera ampia, cercando prima di raccogliere alcuni tentativi fatti da diversi studiosi nel provare a trovare una definizione univoca per la CSR e successivamente verrà ricostruita l’evoluzione di tale concetto da un punto di vista storico e teorico-evolutivo, dedicando poi un paragrafo alla *stakeholders theory*, che ha rappresentato un crocevia fondamentale per l’ingresso della CSR nelle strategie d’impresa in maniera stabile. Il Capitolo 2 verrà poi chiuso con una piccola digressione sulle possibili evoluzioni future della *Corporate Social Responsibility*, basate sulla suggestione, proposta da Setó *et al.* (2020), di un ingresso stabile del concetto di responsabilità sociale nelle strutture di formazione e all’interno della *Management Education*. Il Capitolo 3 invece si focalizzerà sull’aspetto prettamente strategico della CSR. Verrà infatti introdotto il concetto di vantaggio competitivo e verranno riportate alcuni dei principali studi che legano l’ottenimento di tale vantaggio ad una corretta implementazione strategica della responsabilità sociale d’impresa. Saranno infatti trattati argomenti come la *Resource Based View*, il rapporto che intercorre tra impresa e *stakeholders* interni ed esterni e infine l’influenza sulla prestazione finanziaria complessiva dell’impresa. Un paragrafo di tale capitolo sarà poi dedicato anche al bilancio sociale. La volontà di trattare, anche se brevemente, il bilancio sociale ha una duplice finalità: la prima è quella di aumentare la comprensione riguardo alcuni indici citati al Capitolo 4, mentre la seconda è quella di voler riagganciare la CSR alla sua accezione sociale, visto che gli

indici di questo particolare strumento di rendicontazione valutano puramente tale aspetto. L'ultimo capitolo (Capitolo 4) è poi dedicato allo studio della *Corporate Social Responsibility* di BMW Group, accompagnata da una contestualizzazione dell'Industria Automotive e della CSR applicata a tale settore, in modo da poter avere una comprensione più completa delle scelte fatte da BMW riguardo alcuni aspetti della propria strategia. È però importante tenere presente durante la lettura che lo scopo del capitolo non è quello di provare l'esistenza di una correlazione tra le prestazioni economico-finanziarie di BMW e il proprio impegno sociale, che richiederebbe uno studio dettagliato composto anche da analisi quantitative, ma semplicemente quello di fornire un quadro quanto più ampio possibile dell'applicazione concreta della *Corporate Social Responsibility* in una determinata azienda appartenente a un determinato settore. Ovviamente la scelta del gruppo tedesco non è casuale, stiamo parlando infatti di un'impresa multinazionale che nel 2019 ha fatto registrare 104.2 miliardi di ricavi¹ e il cui impegno sociale è ampiamente riconosciuto e certificato. Inoltre, operando in un'industria in cui il tema della sostenibilità rappresenta un argomento estremamente delicato offre anche diversi spunti di riflessione.

¹ BMW Annual Report 2019: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0306824EN/bmw-group-annual-report-2019?language=en>

Capitolo 2 – La CSR

2.1 Definire la CSR

Individuare una definizione univoca di *Corporate Social Responsibility* non risulta un compito agevole. La causa non è da attribuire ad una mancanza di studi sulla materia ma alla natura complessa della stessa. Se una delle prime definizioni che si tentò di dare era quella secondo cui la responsabilità di impresa riguardasse i comportamenti che ci si attendeva dai *businessmen* nei confronti della società (Bowen 1953), successivamente ulteriori trattazioni hanno potuto inquadrare la CSR come la disciplina che esamina il rapporto tra impresa e società e come esso possa essere gestito (Blowfield 2005). Ciò che però è risultato evidente con il trascorrere degli anni è stato il continuo mutare del fenomeno, associato a una sempre maggiore attenzione attribuitagli dalle aziende. Si è iniziato pertanto a inquadrarlo come un fenomeno dinamico, in continua evoluzione, contestualmente ai tempi e al mutamento del costume sociale (Fordham & Robinson 2018; Lee 2008).

2.2 L'Evoluzione Storica

Evidenziato il carattere mutevole della *Corporate Social Responsibility*, risulta necessario ripercorrere la sua evoluzione negli anni. Tramite tale ricostruzione, sarà possibile inquadrare anche lo stato attuale del fenomeno in modo da capire come la CSR si sia evoluta da un'idea inizialmente spesso disapprovata fino a diventare uno dei concetti più ampiamente accettati nel mondo degli affari (Lee 2008). Uno degli studiosi più autorevoli a riguardo è indubbiamente Archie Carroll. Egli in una delle sue pubblicazioni: *Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct* del 1999, individuò come una sfida significativa capire quanto indietro bisognasse andare a “scavare” nella letteratura per poter individuare un punto di partenza per iniziare a discutere dell'evoluzione storica della CSR. Egli individuò tale punto negli anni '50, con la pubblicazione del libro: *Social Responsibilities of the Businessman* di Howard R. Bowen nel 1953, divenuto un punto di riferimento per gli studiosi. Lo stesso Carroll però non nega come in realtà vi siano alcune tracce antecedenti a tale epoca, menzionando: Chester Barnard e il suo *The Functions of the Executive* del 1938, J. M. Clark con *Social Control of Business* nel 1939, e il *Measurement of the Social Performance of Business* di Theodore Kreps pubblicato nel 1940. Altri studiosi hanno cercato di evidenziare come flebili tracce di responsabilità di impresa fossero già presenti in un passato più remoto rispetto alle prime pubblicazioni sulla materia. Lee (2008) ad esempio ha evidenziato come già negli anni '20, grazie alle idee di Henry Ford (1863-

1947)² fosse possibile individuare i primi tratti di un ideale di aziende a servizio della società. Chafee (2017), evidenzia un legame con l'esistenza stessa delle aziende, di cui le prime tracce sono da attribuire agli antichi romani e di come tale legame abbia iniziato a mutare forma già in epoca medievale. Tripathi e Bains (2013) ne individuano l'origine nel codice di Hammurabi³. La realtà è che tutte queste osservazioni sono molto valide. È vero infatti che avere un legame con la società è un aspetto intrinseco dell'attività di impresa, così come è facilmente osservabile che alcuni fenomeni storici siano stati capaci di anticipare i tempi. Allo stesso modo le prime tracce di studi e primi tentativi di definire la CSR sono innegabilmente rintracciabili nel periodo storico individuato da Carroll. Pertanto, è da qui che bisogna partire. Seguendo la revisione storica proposta da Latapí, Johannsdottir & Brynhildur (2019) nell'articolo: *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, è possibile tracciare l'evoluzione degli studi accademici e dell'attenzioni internazionali rivolti a questo fenomeno.

Gli Anni '50 e '60

Gli anni immediatamente successivi alla Seconda Guerra Mondiale segnarono l'inizio dell'interesse nei confronti della CSR. Pur non utilizzando ancora tale denominazione, ma facendo riferimento al concetto di responsabilità sociale (Carroll 1999). Gli studi di questi anni hanno rappresentato l'inizio della moderna concezione della materia (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Lee 2008). Come già menzionato l'inizio di tutto è individuato con la pubblicazione del libro *Social Responsibilities of the Businessman* di Bowen nel 1953. Bowen era mosso dalla convinzione che diverse centinaia di aziende rappresentassero centri vitali, le cui decisioni e azioni finissero per influenzare i cittadini su più aspetti. Definiva pertanto la responsabilità degli imprenditori come un insieme di obblighi a perseguire scelte desiderabili in termini di obiettivi e valori per la società (Carroll 1999). Dopo Bowen altri studiosi iniziarono ad interessarsi al concetto di responsabilità di impresa. Fu però durante gli anni '60 che l'attenzione crebbe notevolmente, anche a causa dei movimenti sociali che hanno caratterizzato tale periodo storico. Furono proprio quest'ultimi a sollevare importanti questioni riguardo l'ambiente e i diritti dei lavoratori. Questo era anche il periodo delle proteste per i diritti civili. Molte di queste coinvolsero diverse imprese, viste come simbolo di un'istituzione che andava demolita. In questo contesto "responsabilità sociale" significava dare una risposta a questo desiderio di cambiamento verso un nuovo tipo di società (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Davis 1960). Ma se

² Il suo programma fu quello di costruire una macchina semplice e leggera (Ford T), perfettamente affidabile sul piano della qualità e offerta a un prezzo accessibile alla maggior parte degli americani. (Enciclopedia Online, Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/henry-ford>).

³ Era riportato che alcuni lavoratori sarebbero stati messi a morte qualora la loro negligenza avesse potuto causare morte o gravi inconvenienti alla popolazione locale. (Tripathi & Bains (2013) *Evolution of Corporate Social Responsibility: A Journey from 1700 BC till 21st Century*.)

da un lato l'interesse sociale andava ampliandosi, per le imprese l'applicazione pratica rimaneva piuttosto ridotta e unicamente a carattere filantropico (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Carroll 2008).

Gli anni '70

Negli Stati Uniti, gli anni '70 videro culminare i sentimenti di cambiamento e rivoluzione del sistema appartenuti agli anni '60 in uno scarso livello di fiducia verso le imprese e il settore industriale (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Waterhouse 2017). Tale contesto di sfiducia iniziò a sensibilizzare le autorità pubbliche statunitensi le quali iniziarono a mobilitarsi. Furono creati una serie di organi pubblici il cui obiettivo era quello di incentivare lo sviluppo sociale su temi come: tutela dei consumatori, opportunità e sicurezza dei lavoratori. In tal senso vanno menzionati *A New Rationale for Corporate Social Policy* che investigava l'ampiezza con cui le imprese dovessero occuparsi delle questioni sociali (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Baumol 1970) e *Social Responsibilities of Business Corporations* che esplorava le nuove aspettative della società nei confronti dell'industria. Entrambi provvedimenti emanati dal CED, *Committee for Economic Development*. Grazie alle nuove legislazioni la denominazione: *Corporate Social Responsibility* iniziò a diventare sempre più diffusa. Mentre le pubblicazioni accademiche provavano a fornire alle aziende nuovi approcci per gestire al meglio le maggiori responsabilità che queste attribuivano (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Carroll 2008).

Gli Anni '80

Se durante gli anni '70 le nuove legislazioni avevano iniziato a responsabilizzare le *corporation*, durante gli anni '80 le politiche neoliberiste portate avanti da Ronald Reagan e Margaret Thatcher ridussero ogni tipo di pressione governativa in USA e UK (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Feldstein 2013; Wankel 2008). Però questo non bastò ad arginare il crescente interesse che studiosi e opinione pubblica stavano maturando nei confronti della CSR. Thomas M. Jones fu il primo autore a considerare la CSR come un "*decision making process*" (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Jones 1980). In particolare, aumentò notevolmente l'attenzione della comunità internazionale, cresciuta attraverso alcuni eventi storici di questa decade come il disastro di Chernobyl (1986) o la creazione dell'*European Commission's Environment Directorate-General* (1981). Riguardo le aziende, le preoccupazioni più rilevanti toccavano temi come inquinamento ambientale, discriminazione sul lavoro, abusi ai consumatori, salute e sicurezza dei dipendenti, qualità di vita lavorativa, deterioramento della vita urbana e pratiche scorrette delle multinazionali (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Carroll 2008).

Gli Anni '90

Durante gli anni '90 l'attenzione della comunità internazionale continuò a manifestarsi attraverso atti concreti. La *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC)⁴ del 1992 e l'adozione del Protocollo di Kyoto⁵ nel 1997 ne sono la testimonianza, contribuendo a creare standard più alti in tema di clima e indirettamente in tema di comportamento delle aziende (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Union of Concerned Scientists 2017). Ormai l'attenzione verso la CSR aveva assunto carattere internazionale. Nel 1992 fu fondata la *Business for Social Responsibility* (BSR) associazione a cui aderirono inizialmente 51 aziende con la visione di poter diventare una forza positiva per il cambiamento sociale (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Business for Social Responsibility 2018). Gli studi di questo periodo non aggiunsero alcun elemento che portasse verso un'evoluzione del concetto di CSR, ma contribuirono a sviluppare una serie di modelli per le imprese. Wood definì tre dimensioni di *Corporate Social Performance*. Per prima cosa fissò i principi *corporate*: "responsabilità sociale" in cui rientrava: legittimità istituzionale, responsabilità pubblica a livello *corporate* e discrezione manageriale. Poi ha definito i processi interni delle imprese: valutazione ambientale, *stakeholders*, gestione dei problemi. Infine, ha specificato che i risultati del comportamento aziendale andrebbero definiti come: impatto sociale, programmi sociali e politiche sociali (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Wood 1991). Inoltre, Carroll definì la piramide della CSR, indicando quelli che secondo lui erano le quattro maggiori responsabilità di ogni società: responsabilità economiche (alla base), responsabilità legali, responsabilità etiche e responsabilità nei confronti della società (all'apice) (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Carroll 1991).

Gli anni 2000

Quanto detto riguardo gli anni '90 unito alla spinta capitalistica dell'epoca, che portò una sempre maggiore attenzione delle imprese verso: competizione, visibilità ed espansione della propria rete di stakeholders a livello globale (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Carroll 2015), fu di fatto la culla per l'implementazione della CSR e la sua concezione strategica, avvenute durante gli anni 2000. Fu proprio

⁴ Il principale trattato internazionale in materia di lotta contro i cambiamenti climatici. Il suo obiettivo è impedire pericolose interferenze di origine umana con il sistema climatico mondiale. L'UE e tutti i suoi Stati membri figurano tra le 197 parti contraenti della convenzione. (Commissione Europea: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations_it#:~:text=La%20Convenzione%20quadro%20delle%20Nazioni,con%20il%20sistema%20climatico%20mondiale.)

⁵ Fino al 2020 l'unico strumento legalmente vincolante a livello mondiale per ridurre le emissioni di gas a effetto serra (Commissione Europea: https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations_it#:~:text=La%20Convenzione%20quadro%20delle%20Nazioni,con%20il%20sistema%20climatico%20mondiale.)

quest'ultimo aspetto a caratterizzare questa decade. L'interesse pubblico e istituzionale era ormai senza confini. Le Nazioni Unite e l'Unione Europea portarono avanti una serie di iniziative senza precedenti. Furono attivati programmi come lo United Nation Global Compact (UNGC)⁶ e introdotte certificazioni internazionali⁷ destinate a valutare la responsabilità sociale delle aziende. Ma furono gli studi accademici che permisero di elevare la CSR ad elemento strategico. Secondo Craig Smith la responsabilità di impresa aveva ormai una nuova definizione. Essa rappresentava un obbligo per le imprese non più portato dalle direttive pubbliche, ma dalle responsabilità che l'impresa avevano il dovere di assumersi nei confronti dei propri *stakeholder*. Il compimento di tali obblighi avrebbe portato la minimizzazione dei danni a breve termine e la massimizzazione dei benefici di lungo termine (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Smith 2001). Lantos fece notare come la CSR sarebbe potuta divenire strategica solo quando una parte del *management* fosse riuscita a renderla profittevole (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Lantos 2001). Werther and Chandler introdussero la "*Strategic Corporate Social Responsibility*" come elemento di *Brand Management* (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Werther and Chandler 2005). Mentre secondo Porter e Kramer l'attenzione delle imprese dovevano essere rivolte alla creazione di un valore condiviso dalla società (*Corporate Shared Value*) che permettesse allo stesso tempo di incrementare la competitività dell'impresa, (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Porter e Kramer 2006), promuovendo un approccio olistico e proiettando la CSR verso un ulteriore stadio evolutivo.

Dal 2010 a oggi

Anni dopo aver introdotto per la prima volta il concetto di *Corporate Shared Value*, Porter e Kramer lo hanno sviluppato ulteriormente nel 2011 definendolo come uno step necessario per l'evoluzione delle imprese e di come avrebbe dovuto sostituire la stessa CSR (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Porter e Kramer 2011). Questa visione, unita ad un approccio strategico della stessa, ha rappresentato e sta continuando a rappresentare la chiave di lettura dell'ultima decade. Con questo spirito nel 2015 è stato sottoscritto l'accordo di Parigi, il quale ha fissato l'agenda dei prossimi 15 anni, ponendo diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, Figura 1), con lo spirito di istituire una sorta di contratto sociale tra i leader del mondo e i suoi cittadini (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Ban 2015). Pur non esponendo nessun obbligo per il settore privato, i paesi che li adotteranno dovranno implementare politiche volte a incentivare nuove pratiche per le imprese, con lo scopo di centrare gli obiettivi posti dall'accordo (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Porter e UNDP 2018). Tale contesto si presenta come una delle

⁶ Patto proposto dalle Nazioni Unite con l'obiettivo di incoraggiare aziende di tutto il mondo a adottare pratiche sostenibili, nel rispetto della responsabilità d'impresa (UNGC: <https://www.unglobalcompact.org/>)

⁷ Norme ISO 26000: stabiliscono i principi e le linee guida del concetto di responsabilità sociale. Offrono anche indicazioni e suggerimenti sui metodi di implementazione per diversi tipi di organizzazioni. (ISO.org (ISO 26000)): <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>)

migliori opportunità per la CSR e la sua adozione strategica al fine di creare valore condiviso (Latapí & Johannsdottir & Brynhildur 2019; Chandler 2016).



Figura 1- Sustainable Development Goals (SDG). (Setò, Doloros, Papaoikonomu 2020 "Sustainable Development Goals: A Powreful Framework Embedding Ethics, CSR and Sustainability in Management Education".)

2.2.1 Stakeholders Theory

C'è un concetto molto importante su cui è necessario soffermarsi quando si fa riferimento all'evoluzione della CSR. Cioè individuare il cambiamento di approccio che le imprese hanno avuto nei confronti della società e viceversa. Branco e Rodrigues (2007) propongono un prospetto che riassume tale evoluzione, basato sulle teorie di Lantos (Figura 2) Tali teorie permettono di segnare un solco tra visione classica o "*Shareholders Theory*" e visione moderna o "*Stakeholders Theory*". Dove gli *stakeholders* sono tutti i portatori d'interesse dell'azienda e gli *shareholders* sono gli azionisti. La *shareholders theory* è una visione prettamente orientata alla creazione di profitto, data da standard etici e sociali più bassi e nessuna responsabilità sociale se non il semplice rispetto della legge (Branco e Rodrigues 2007; Lantos 2001; Carr 1968) la principale responsabilità dei manager era quindi nei confronti degli azionisti, il cui unico interesse era aumentare la propria ricchezza. Tale visione trova fondamento nelle nozioni espresse dalle teorie degli economisti neoclassici, con riferimenti a libero mercato, massimizzazione dei profitti e mercati efficienti. Secondo tale contesto non c'era possibilità per i manager di prendere iniziative autonome che non fossero direttamente collegate con l'interesse degli azionisti, in secondo luogo perseguire obiettivi sociali era visto come un elemento capace di compromettere

le prestazioni aziendali e l’allocazione efficiente delle risorse, infine il perseguimento di scopi sociali era il compito di altre organizzazioni e si riteneva che i manager non fossero sufficientemente attrezzati. La *Stakeholders Theory* invece si basa sulla nozione che oltre gli *shareholders* esistono altri soggetti che hanno determinati interessi nei confronti della società. Si tratta appunto degli *stakeholders*; gruppi di individui che traggono beneficio o sono danneggiati dalle scelte della società (Branco e Rodrigues 2007; Freeman 1998); quindi oltre agli investitori anche creditori, dipendenti, clienti, fornitori e la comunità. Da ciò la *stakeholder theory* afferma che le aziende hanno una responsabilità sociale che richiede loro di considerare gli interessi di tutte le parti interessate e non più unicamente gli azionisti (Branco e Rodrigues 2007; Werhane and Freeman, 1999). Dalla definizione più ampiamente accettata di *stakeholders* nasce anche una delle riflessioni più interessanti e controverse. Secondo Clarkson esistono stakeholder primari e secondari. Dove i primari sono quelli senza la cui partecipazione continua l’impresa non può sopravvivere (azionisti e investitori, dipendenti, clienti e fornitori, nonché governi e comunità “che forniscono infrastrutture) mentre gli stakeholder secondari sono coloro che influenzano o sono influenzati dall’impresa ma non sono coinvolti in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza (Branco e Rodrigues 2007; Clarkoson 1995). La controversia collegata alla definizione data da Clarkson risiede proprio nel riuscire ad “ascoltare” gli stakeholders “muti” come l’ambiente o “assenti” come le future generazioni. Anche se secondo altri autori, come Phillips e Reichart, solo le persone fisiche possono essere prese in considerazione come *stakeholders*. In ogni caso ciò che rileva sono le implicazioni portate dalla *stakeholders theory*, segnando quello che è ancora l’approccio

Table 1 – Spectrum of viewpoints on the role of business in society	
View	Position on Business’ Role in Society
Classical	Pure profit-making view: business has lower standards of ethics than society and no social responsibility other than obedience to the law.
	Constrained profit-making view: business should maximize shareholder wealth, obey the law, and be ethical.
Stakeholder	Socially aware view: business should be sensitive to potential harms of its actions on various stakeholder groups.
	Social activism: business must use its vast resources for social good.
Source: Adapted from Lantos (2001, p. 602).	

Figure 2 – Ruolo dell’Impresa Rispetto alla Società, basato sulle teorie di Lantos (2001) (Branco, Manuel Castelo & Rodrigues, Lúcia Lima (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 12.)

attuale. Cioè una integrazione volontaria da parte delle imprese delle questioni sociali e ambientali nei processi aziendali, andando a definire quello che è l'approccio attuale delle imprese nei confronti della società. Secondo Porter e Kramer può essere utilizzata in tre modi diversi: 1) Descrittivo / Empirico, usato per descrivere caratteristiche e comportamenti specifici dell'impresa; 2) Strumentale, utilizzato per identificare le connessioni, o la mancanza di connessioni, tra *stakeholders* e il raggiungimento degli obiettivi aziendali tradizionali; 3) Normativo, per "interpretare e identificare" linee guida morali che dovrebbero essere seguite in relazione alla loro operazione e gestione (Branco e Rodrigues 2007; Porter e Kramer 1995).

2.3 Il Prossimo Passo: *SDG & Management Education*

Terminata la ricostruzione storica, si può chiudere il capitolo riportando uno dei più recenti e interessanti spunti riguardo l'evoluzione della CSR per il prossimo futuro. Setó, Dolors & Papaoikonomu (2020) hanno evidenziato come risulti necessaria un'implementazione di temi quali Etica, CSR e Sostenibilità nella *management education*. Il loro studio fonda sulla necessità di dover perseguire i *Sustainable Development Goals* (SDG's) del trattato di Parigi, fissati nel 2015 e destinati a rappresentare l'agenda dello sviluppo sostenibile fino al 2030. Per prima cosa viene evidenziato l'importanza dell'istruzione. Diversi autori avevano già sostenuto il ruolo che la stessa abbia in relazione agli obiettivi posti dalle Nazioni Unite (Setó, Dolors & Eleni 2020; Storey *et al.* 2017; Avelar *et al.* 2019). A prescindere dal grado essa si rivolge agli studenti in una fase importante della loro vita, in cui è possibile infondere i valori associati allo sviluppo sostenibile e influenzare l'attitudine dei giovani studenti su tali temi, dando un profondo contributo al cambiamento sociale (Setó, Dolors & Eleni 2020; Dobson 2017). Successivamente l'attenzione è rivolta in maniera specifica alla *Management Education*. Portando all'attenzione come sempre più aziende stiano istituzionalizzando diverse pratiche legate allo sviluppo sostenibile (Setó, Dolors & Eleni 2020; Carroll 2015) e prospettando un aumento di richieste da parte delle aziende di figure specializzate capaci di capire e implementare tali pratiche, con particolare riferimento ai *Sustainable Development Goals*. Considerando come conseguenza necessaria un'implementazione della "*SDG-oriented education*". Rimane però una questione aperta. Seppur alcune tracce di tale orientamento sono già osservabili in alcuni paesi come: UK, Italia e Spagna (Setó, Dolors & Eleni 2020; Miotto 2019; Neal 2017), mancano indicazioni verso una strategia unica da adottare (Setó, Dolors & Eleni 2020; Setó *et al.* 2016). Ciò provoca incertezza su diversi aspetti, come: concentrazione su determinati argomenti o dispersione, approccio multidisciplinare o verso una disciplina unica, corsi facoltativi o obbligatori e la distribuzione all'interno dei titoli universitari. È evidente come un piano specifico per l'introduzione dei principi legati agli SDG risulta indispensabile, in relazione alle nuove competenze ad essi legati (Setó, Dolors & Eleni 2020; Tejedor *et al.* 2019).

Capitolo 3 - Uso Strategico della CSR

3.1 Alcuni Esempi e Un Modello di Valutazione

Il precedente capitolo ha permesso di inquadrare la *Corporate Social Responsibility* da un punto di vista prettamente teorico-evolutivo. Il passo successivo sarà entrare nel merito della sua concreta applicazione all'interno delle operazioni aziendali. Prima però è giusto fornire alcuni esempi di attività legate alla CSR. Gluszek (2020) ne fornisce una mappatura (Figura 3). Lo studio fa riferimento ad una “*Overall Corporate Social Responsibility*” (“oCSR”), composta per una metà dalla CSR e per la seconda metà dalla “*Corporate Social Irresponsibility*” (CSI). Secondo l'autrice la oCSR deve essere valutata su entrambe le dimensioni. Questo per tre motivi: il primo è che molte imprese sono impegnate in entrambe (Gluszek 2020; Herzig and Moon, 2013; Keig et al. 2015); il secondo è che le attività intraprese potrebbero essere valutate su entrambi i criteri a seconda del punto di vista dell'autorità valutatrice (Glusze 2020; Lange & Washburn 2012); il terzo è che potrebbe verificarsi un impatto causa-effetto tra CSR e CSI, dove la CSR diventa il mezzo per rimediare alla CSI (Glusze 2020; Kotchen and Moon 2012). Gli altri due criteri che permettono di completare la mappatura della oCSR sono: l'impatto positivo o negativo sugli *stakeholders* (*positive/negative impact*) e la strategicità o intenzionalità (*strategicity/intentionality*). Dove per strategicità si intende il grado di integrazione delle iniziative ad un livello strategico, basandosi sull'assunzione per cui maggiore è la strategicità, maggiore sarà anche l'effetto positivo sugli *stakeholders*. Intenzionalità, al contrario fa riferimento ad attività messe in atto di proposito dall'impresa ma che portano svantaggio per alcuni o tutti gli *stakeholders*. Tali attività si distinguono dalle altre per due caratteristiche: avere l'obiettivo di raggiungere profitti maggiori e la necessità di sforzi per tenerle nascoste all'opinione pubblica. Tenendo presente quanto appena detto è possibile completare la mappatura della oCSR (Figura 3), prendendo come riferimento la Tabella 1. In questo modo è facile ricavare alcuni esempi di iniziative di CSR.

	Initiatives/activities	CSR or CSI	Influence	Strategicity/Intentionality
A	Design the right technology for restricting greenhouse gas emissions with collaboration with International Energy Agency	CSR	2	2
B	Use of and investment in renewable sources of energy such as biofuels, wind, and solar energy (e.g. the acquisition of Solarex)	CSR	1	2
C	Cooperation with non-governmental organizations, involvement in local community initiatives	CSR	2	1
D	Diversity policy (the diversified workforce structure and appropriate employee recruitment)	CSR	2	1

E	Preparing sustainability reports with clear structure and detailed information in terms of its sustainability progress and impacts	CSR	1	1
F	Clear no-tolerance policy with regard to abusive behaviours	CSR	1	1
G	Petrol stations designed and operated in accordance with the requirements of environmental protection	CSR	2	1
H	A 2005 explosion at a refinery in Texas City, Texas, which led to the death of fifteen workers and the injury of hundreds more	CSI	2	1
I	Noncompliance with safety regulations arising from the Texas City explosion - “failed to meet [BP’s] own standards and the requirements of the law.”	CSI	2	3
J	A 2006 problems in refinery Toledo (Ohio) with pressure relief valves, which OSHA instructed BP to remediate (two years later inspectors found that BP didn't fix all the valves)	CSI	1	3
K	In 2006 a portion of BP’s Alaska pipeline near Prudhoe Bay had repeatedly been leaking oil into the tundra due to pipe corrosion (the State of Alaska accused BP of “poor maintenance practices”)	CSI	1	2
L	In 2009 a repeat OSHA inspection back at the Texas City refinery found safety violations, much like the ones that led to the 2005 explosion, and imposed the largest fine in the agency’s history	CSI	2	3
M	On April 20, 2010, catastrophe on Deepwater Horizon platform - an explosion and fire, that killed eleven crewmen and sank the platform. 184 million gallons of oil leaked into the Gulf of Mexico	CSI	3	1

Tabella 1 – Iniziative di Overall Corporate Social Responsibility, caso BP Oil Companies. (Gluszek, Ewa 2020 Overall Assessment of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Map of Responsibility.)

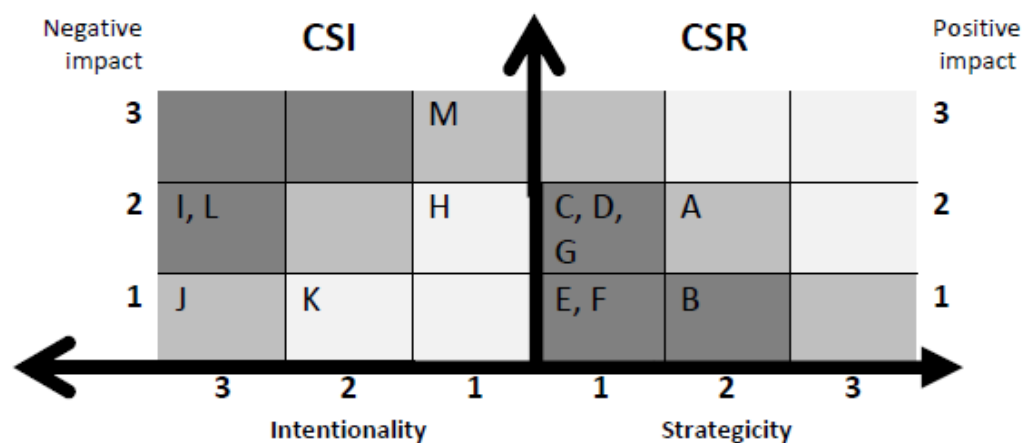


Figura 3 – Mappa Della Overall Corporate Social Responsibility, in riferimento alla Tabella 1 (Gluszek, Ewa 2020 Overall Assessment of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Map of Responsibility)

3.2 Il Vantaggio Competitivo

La tesi portata avanti da Porter e Kramer (2006), era quella secondo cui vi era una relazione tra *Corporate Social Responsibility* e vantaggio competitivo. Quello dei due autori era quasi un consiglio per le imprese, a cui i fornivano anche una lettura della catena del valore in relazione alle pratiche di CSR (Figura 4). Le aziende infatti, in passato erano troppo spesso colte di sorpresa dal dover gestire il giudizio dell'opinione pubblica su temi sociali che le riguardavano e che prima di allora erano stati ignorati⁸. Negli anni successivi il suggerimento di Porter e Kramer è stato ascoltato. Per “vantaggio competitivo” si intende la capacità dell'impresa di creare valore tramite l'implementazione di strategie che difficilmente possono essere replicate dai concorrenti attuali e potenziali (Barney 1991). L'implementazione di un impegno concreto verso l'uso strategico della CSR può rappresentare il mezzo per creare tale valore (Branco & Rodrigues 2006). Va però detto che il rapporto tra vantaggio competitivo e maggiori performance non è un concetto così semplice.

⁸ Viene riportato dagli autori i casi: 1) Nike quando nei primi anni '90 diverse testate giornalistiche fecero emergere pratiche lavorative abusive in Indonesia; 2) La decisione della Shell Oil di affondare la piattaforma petrolifera Brent Spar che portò a delle proteste da parte degli attivisti di Green Peace nel 1995; 3) Le industrie farmaceutiche dalle quali si iniziò a pretendere un intervento per la cura contro l'AIDS in Africa; 4) Catene di fast food e aziende produttrici di cibo confezionato accusate di essere in parte responsabili di obesità e malnutrizione. (Porter, Michael & Kramer, Mark. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*).

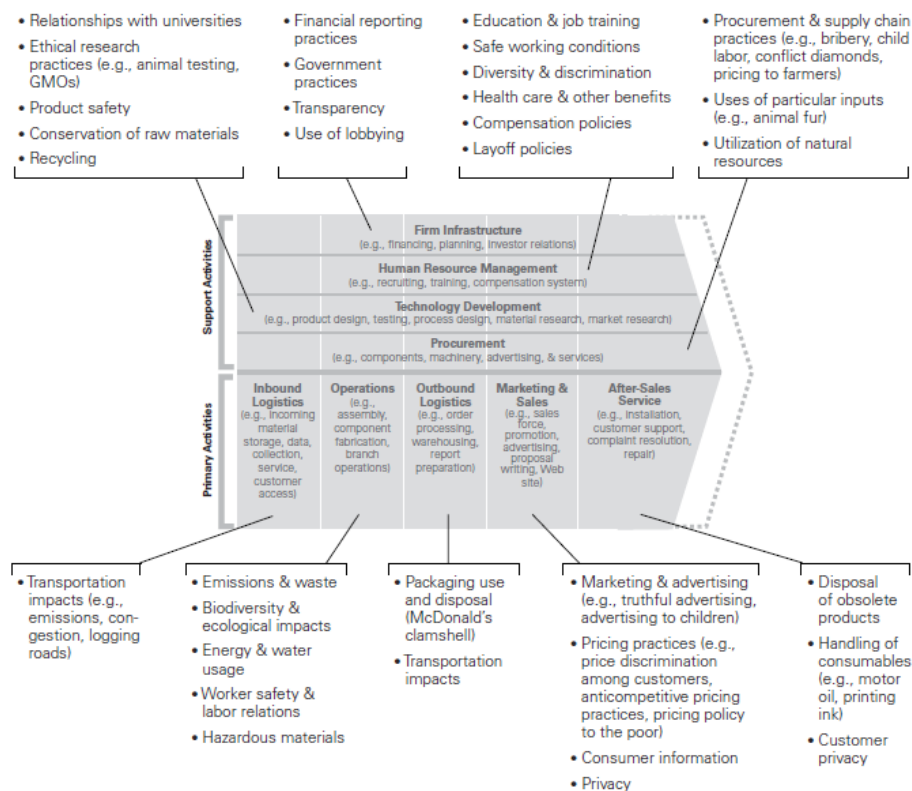


Figura 4 – CSR e catena del valore. (Porter, Michael & Kramer, Mark. 2006 *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard business review.)

In particolare, se è vero che diversi studiosi hanno evidenziato il rapporto di causalità tra ottenimento di vantaggio competitivo e maggiori *performance* non bisogna dare per scontato tale legame. Ma (2000) riporta diverse teorie che portano all'evidenza questo legame, come ad esempio la *Resource Based View* che riferisce ad un adeguato sfruttamento delle risorse interne all'azienda o lo *Structural Approach* di Porter e Kramer legata all'ottenimento di una posizione di mercato più forte. Ciò che però è interessante in tale studio è l'attenzione su come questo possa non bastare. Potrebbe infatti verificarsi vantaggio competitivo senza maggiori *performance*. Ciò si potrebbe verificare in quattro casi: 1) l'impresa possiede vantaggi competitivi in specifiche aree ma non riesce a tramutare tali vantaggi in un vantaggio per la prestazione complessiva; 2) l'impresa ha un vantaggio competitivo sulle altre aziende ma non lo sfrutta a dovere; 3) l'impresa ottiene vantaggio competitivo in specifici ambiti ma possiede delle gravi carenze in altre funzioni cruciali, riscontrando alla fine un risultato opposto a quello di un aumento della *performance*; 4) il *management* sceglie intenzionalmente di sacrificare il vantaggio ottenuto. Allo stesso modo il vantaggio competitivo non è l'unico mezzo per aumentare la prestazione aziendale complessiva. Questo poiché alcuni fattori esterni potrebbero permettere all'impresa di ottenere maggiori profitti anche in mancanza di vantaggio competitivo, quali ad esempio: regolamenti governativi, costituzione di monopoli legali, restrizione alla concorrenza o sussidi alle imprese; allo stesso modo un'azienda può essere particolarmente fortunata o influenzata da un determinato contesto storico; o infine imprese che hanno avuto vantaggio competitivo spesso giovano del rapporto creato con i clienti anche quando il vantaggio competitivo sarà svanito. È evidente però come si tratti di fattispecie

molto particolari. Presupponendo un adeguato sfruttamento del vantaggio competitivo senza l'influenza di fattori esterno possiamo dire che un maggior vantaggio competitivo è causa di maggiori performance e nello specifico caso della CSR presenta delle dinamiche piuttosto particolari. Ulteriore difficoltà poi risiede nella valutazione della relazione CSR-vantaggio competitivo-performance. Sarebbe agevole se lo scopo ultimo delle imprese fosse unicamente l'interesse sociale, come nel caso delle *social ventures* il cui obiettivo principale è il raggiungimento di scopi sociali; si tratterebbe di valutare come queste ottengono vantaggio competitivo riconcettendo il modo in cui tali risultati debbano essere analizzati, deviando dalla valutazione prettamente economica (Colleen 2012). Più complesso è invece individuare in che modo la CSR riesce a creare maggior valore per le imprese a scopo di lucro.

3.2.1 CSR e RBV

La *Resource Based View* (RBV) è una delle teorie più importanti della gestione d'impresa. Esso si articola su tre concetti chiave: risorse interne all'impresa, vantaggio competitivo e vantaggio competitivo duraturo; la logica alla base è nello sfruttamento di tali risorse per ottenere vantaggio competitivo duraturo (Barney 1991). Le imprese si muovono strategicamente sul fronte interno ed esterno: sul fronte interno, implementando strategie per sfruttare punti di forza e ridurre punti di debolezza; sul fronte esterno rispondendo ad opportunità di sviluppo cercando di neutralizzare eventuali minacce (Barney 1991). La RBV si focalizza proprio sulla relazione che intercorre tra caratteristiche interne e prestazioni aziendali, individuando nelle risorse a disposizione dell'impresa proprio quei punti di forza che se adeguatamente sfruttati permettono di essere maggiormente performanti rispetto ad altre (Branco & Rodrigues 2006). È necessario perciò definire cosa si intende per risorse aziendali. Citando letteralmente Barney (1991) le risorse sono: "*all assets, capabilities, organizational process firms attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement that improve its efficiency and effectiveness*". Cioè, come già detto, i mezzi che permettono all'impresa di creare valore. Essi possono essere classificati in tre categorie: tangibili (proprietà, impianti, attrezzature ecc.) (Barney 1991; Williamson 1975); capitale umano (capacità individuali dei dipendenti) (Barney 1991; Becker 1964); capitale strutturale (sistemi di controllo interni, sistemi di informazione ecc.) (Barney 1991; Tomer 1987). Ovviamente non tutte le risorse aziendale creano valore aggiunto indistintamente. Ciò avverrà a determinate condizioni e grazie a specifiche caratteristiche delle risorse.

Quattro Condizioni Necessarie Per Creare Valore

Eterogeneità delle risorse, mobilità imperfetta delle risorse, limiti *ex ante* alla concorrenza e limiti *ex post* alla concorrenza, sono stati individuati come i quattro pilastri della creazione del valore (Colleen 2012, Peteraf 1993).

Eterogeneità delle Risorse

L'eterogeneità delle risorse è la prima e più importante di questi pilastri. È infatti, ciò che permettere all'impresa di percepire rendite superiori (Colleen 2012, Peteraf 1993). Barney (1991) sottolinea l'importanza di questa condizione facendo una sorta di dimostrazione per assurdo, immaginando un mondo con risorse omogenee. Tale condizione porta alla conseguenza logica che ogni impresa esistente sul mercato presenti le stesse possibilità dal punto di vista strategico. Non esisterebbe pertanto una strategia che possa portare alla creazione di maggior valore rispetto alle aziende concorrenti. Sempre Barney (1991) smonta la più grossa critica a questa conclusione. La teoria è quella del "*first mover advantages*", secondo cui in un contesto di risorse omogenee alcune imprese riescono ad ottenere vantaggi rispetto ai concorrenti sfruttando il fattore tempo. Queste imprese riescono ad implementare determinate strategie prima delle concorrenti, le quali difficilmente potranno recuperare lo svantaggio. Questo però sarebbe un paradosso. La teoria elaborata da Lieberman e Montgomery, citati da Barney (1991), si basa sul presupposto che per muoversi in anticipo i *first mover* hanno delle conoscenze o intuizioni superiori rispetto ai concorrenti. Quindi farebbero di fatto affidamento su risorse migliori.

Mobilità Imperfetta delle Risorse

La seconda condizione fa riferimento all'impossibilità di trasferire una risorsa ad un'altra impresa aspettandosi che questa permetta all'impresa ricevente di creare valore allo stesso modo in cui faceva per l'impresa cedente (Colleen 2012). Questo poiché essa creerà tale valore unicamente nella prima impresa, grazie al tipo di interconnessione con le altre risorse di quest'ultima e che non troverà nell'impresa a cui sarà ceduta. Ogni risorsa capace di creare valore è come se si trovasse in una condizione di ottimo paretiano (Colleen 2012, Peteraf 1993).

Limitazioni Ex Post alla Concorrenza

Le limitazioni alla concorrenza rappresentano il terzo e il quarto pilastro. Per limitazioni *ex post* si intendono le attività portate avanti dall'impresa per preservare l'eterogeneità delle proprie risorse, successivamente essere entrati in un nuovo mercato o aver stabilito un nuovo posizionamento di mercato. Con l'obiettivo di mantenere il proprio vantaggio di mercato e limitare le iniziative dei concorrenti di imitare o trovare risorse sostitute (Colleen 2012, Peteraf 1993).

Limitazioni Ex Ante alla Concorrenza

Le azioni di limitazione *ex ante* della concorrenza, a differenza delle limitazioni *ex post* sono messe in atto prima dell'ingresso su un nuovo mercato o l'ottenimento di un nuovo posizionamento di mercato. Tali azioni sono descritte come l'abilità dell'impresa nel valutare le proprie strategie, in termini di valore futuro, portato dalla strategia, superiore ai costi per l'implementazione della strategia stessa (Colleen 2012).

Le Caratteristiche Specifiche delle Risorse

Inquadrato il contesto in cui un'adeguata strategia di *Resource Based View* sarà propensa a creare valore aggiunto, vanno definite le caratteristiche ottimali delle risorse. Esse dovranno essere: preziose, rare, non imitabili e non sostituibili. La mancanza di anche una sola di queste caratteristiche non permetterà il raggiungimento di vantaggio competitivo (Barney 1991).

Risorse Preziose: Le risorse possono dirsi preziose solo quando permettono di concepire o implementare strategie che aumentino efficacia o efficienza (Barney 1991).

Risorse Rare: Per definizione il vantaggio competitivo viene raggiunto attraverso strategie che i concorrenti non possono replicare. Pertanto, una risorsa preziosa dovrà essere necessariamente anche rara. Per definirsi tale il numero di aziende che possiede tale risorsa dovrà essere inferiore al numero di aziende necessarie per generare concorrenza perfetta (Barney 1991; Hirshleifer 1980).

Non Imitabili: Sempre in relazione all'unicità delle strategie implementate dalle imprese che ottengono vantaggio competitivo nasce il concetto di non imitabilità o "imperfetta imitabilità". Si tratta di risorse nate grazie ad un determinato contesto o un insieme di cause, difficilmente replicabili in altri contesti nello stesso identico modo: condizioni storiche, casualità, complessità sociale (Barney 1991; Dierickx & Cool 1989).

Non sostituibili: Ultima caratteristica delle risorse è la non sostituibilità. Non devono esistere risorse strategicamente equivalenti che siano non rare e non imitabili. Cioè due risorse distinte che se implementate portano allo stesso risultato, ma mentre una presenta le caratteristiche appena esposte di imperfetta imitabilità e rarità, l'altra presenta le caratteristiche opposte. Se così fosse numerose imprese potrebbero perseguire la medesima strategia proprio a causa delle caratteristiche di tale seconda risorsa ma a questo punto per le imprese che possiedono la risorsa originaria il vantaggio competitivo svanirebbe presto. La sostituibilità delle risorse può presentarsi sia per risorse simili (es. top management altamente qualificato) sia per risorse differenti (es. leader carismatici con visioni differenti) (Barney 1991).

Il Legame Con La CSR

Gli studi che evidenziano una relazione tra CSR e RBV, dove la prima è una risorsa per la seconda, sono molteplici. McWilliams e Siegl (2001) hanno studiato la crescente domanda di CSR da parte dei diversi portatori di interesse sia interni che esterni all'impresa, sviluppando un modello di analisi di domanda e offerta in un contesto di risorse e risultati di CSR. Oggetto di studio sono state le aziende che aggiungevano attributi di CSR ai propri prodotti o al proprio processo produttivo con l'obiettivo di portare avanti una strategia di differenziazione. Lo studio evidenziò una correlazione positiva tra tali attributi e la crescita della domanda, evidenziando anche i maggiori guadagni dovuti alla disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo maggiore per tali prodotti. Dal lato dell'offerta invece furono applicati proprio i principi della *Resource Based View*. Per

McWilliams e Siegl (2001) il modo per soddisfare la crescente domanda di CSR era indirizzare le proprie risorse con tale obiettivo, rimodellando il concetto microeconomico della funzione di produzione ad un nuovo concetto di risorse e risultati di CSR. Chiaramente parte di questa valutazione è tenere presente che le aziende che investiranno in tali risorse affronteranno maggiori costi, pertanto il livello ottimale di un uso strategico di CSR si avrà quando la differenza tra i ricavi totali e i costi totali sarà massimizzata, l'investimento giusto perciò passa attraverso un'attenta analisi costi-benefici. Branco e Rodrigues (2006) riprendono la classificazione di Galbreath tra risorse tangibili e risorse intangibili, focalizzandosi sulla seconda a cui appartenevano: proprietà intellettuale e reputazione, entrambe caratterizzate da un elevato livello di complessità. La reputazione viene descritto come un *asset* che l'impresa guadagna e non può comprare e nemmeno scambiare con altre imprese, molto difficile da replicare rispetto ad altre risorse tangibili, ma sono proprio questi gli aspetti che la rendono una risorsa capace di portare vantaggio competitivo all'impresa. Inoltre, nell'analizzare i benefici interni ed esterni degli investimenti in CSR viene evidenziata una convergenza proprio verso tale carattere reputazionale. Internamente influisce positivamente sull'attitudine lavorativa dei dipendenti ed esternamente può essere sfruttato come un potente strumento di comunicazione, agendo sulla percezione esterna dell'impresa. Invece, Tate e Bals (2018) fanno riferimento a un concetto unitario di *Social Resource Based View* (SRBV). Si tratta di un'elaborazione che parte dai concetti base della RBV e passa per uno stato evolutivo intermedio detto *Natural Reosurced Based View* (NRBV). La NRBV è, analogamente alla RBV, la capacità di gestire risorse interne per raggiungere vantaggi competitivo ma in un contesto caratterizzato da vincoli ambientali, concentrandosi su come sono gestite le capacità aziendali per raggiungere anche obbiettivi ambientali (Tate e Bals 2018; Hart 1995). Mentre il concetto di SRBV parte ancora una volta dalla concezione di scambio reciproco tra *stakeholders* interni ed esterni e l'impresa, in cui la natura di questi scambi va oltre il solo aspetto economico. Inoltre, tale scambio richiede specifiche competenze ordinate dalle più interne alle più esterne. Lo studio procede poi con una serie di osservazioni relative alle imprese sociali, definendolo come un processo di creazione di valore tramite nuove combinazioni di risorse, con l'obiettivo principale di creare valore stimolando il cambiamento sociale o incontrando i bisogni sociali delle persone (Tate e Bals 2018; Mair and Marti 2006). In tale ottica quindi i due concetti di CSR e RBV non possono che unirsi formando un concetto unico, estendibile non solo alle imprese sociali ma a tutte le imprese che implementano la CSR in modo significativo.

3.2.2 Il Rapporto Con Gli *Stakeholders*

Nel Capitolo 2 si è già fatto riferimento a come la *stakeholders theory* abbia cambiato l'approccio delle imprese rispetto alla responsabilità sociale e in relazione al legame tra CSR e RBV si è accennato alla relazione tra una crescente domanda di CSR da parte degli *stakeholders* e la creazione di maggior valore per l'impresa. Risulta importante capire che tipo di relazioni intercorrono tra i diversi portatori di interesse e le imprese socialmente responsabili. Inoltre, motivi come l'approvazione pubblica, la creazione di una buona immagine aziendale,

aumentare l'attrattività agli occhi di dipendenti e clienti sono stati proprio alcuni dei motivi che hanno spinto le aziende ad integrare la CSR nella propria strategia aziendale (Carroll 1999), mentre l'opinione pubblica ha permesso di rendere la responsabilità sociale d'impresa argomento di dibattito negli ultimi anni (Chafee 2017). Come si evince dalla definizione di Clarkson, già citata al paragrafo 2.2.1 gli *stakeholders* in contatto con l'azienda sono molteplici, ma in termini di creazione di valore è giusto focalizzarsi con più attenzione verso alcuni di questi, utilizzando la medesima distinzione tra benefici interni ed esterni studiata da Branco e Rodrigues (2006).

Stakeholders Interni: Human Resources Management (HRM)

Gli investimenti in CSR possono avere benefici interni aiutando l'impresa a sviluppare nuove risorse e capacità legate alla competenza e alla cultura aziendale (Branco e Rodrigues 2006). Tra gli stakeholders più importanti di un'impresa ci sono sicuramente i suoi dipendenti. L'impresa deve comportarsi in maniera responsabile nei confronti dei propri lavoratori e tenere in considerazione che gli effetti di determinati comportamenti tenuti dall'azienda possono influenzarli. Da qui la necessità di implementare strategie di HR adeguate. La CSR non nasce come parte di tali strategie, ma finisce inevitabilmente per influenzare atteggiamenti, comportamenti e performance dei dipendenti (Santana *et al.* 2020). Inoltre, le imprese che percepiscono un forte impegno di responsabilità sociale spesso hanno un'elevata capacità di attrarre candidati migliori e trattenerli una volta assunti, riducendo costi di turnover, assunzione e formazione (Branco e Rodrigues 2006). Con il tempo è stata anche sviluppata una gestione delle risorse umane rivolta alla conquista di obiettivi economici, sociali e di sviluppo da un lato e il voler plasmare capitale umano dall'altro, detto "*Sustainable HRM*" (Santana, Morales-Sánchez, Pasamar 2020; Kramer 2014). Diversi studi segnalano come un ambiente lavorativo sano sia una risorsa di vantaggi competitivo, influenzando positivamente sulla performance finanziaria (Branco e Rodrigues 2006). La Figura 5 mostra i temi più rilevanti trattati negli studi che hanno indagato la relazione tra CSR e HRM, Divisa in sottoperiodi da Santana *et al.* (2020). Al sottoperiodo 2006 -2013 appartengono i primissimi studi in materia, che portarono alle prime evidenze di una influenza positiva portata dalla CSR su performance finanziaria e minore turnover di cui si è già parlato prima. Si è inoltre sviluppato il concetto di Green-HRM, in riferimento all'utilizzo di pratiche di gestione delle risorse umane direttamente legate allo sviluppo di pratiche ambientali sostenibili e aumento dell'impegno dei dipendenti su tali temi (Santana, Morales-Sánchez, Pasamar 2020; Masri, Jaaron 2017). Questi studi hanno costituito la base delle teorie nate nel secondo periodo (2014 - 2016), dove al centro erano ancora una volta *Green-HRM*, *Sustainable-HRM* e *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB): comportamento individuale dei lavoratori, non riconosciuto dal sistema di ricompensa formale e che nel suo insieme promuove il funzionamento dell'organizzazione ((Santana, Morales-Sánchez, Pasamar 2020; Masri, Organ 1988) e iniziavano a farsi spazio nuovi temi come: sostenibilità organizzativa e *employee engagement*. Ma è stato l'ultimo sottoperiodo (2017 – 2019) che ha presentato la produzione più cospicua riguardo la materia, oltre che l'aumento di interesse da parte delle imprese stesse. Si elaborarono osservazioni riguardo il maggior impegno dei dipendenti, così come il supporto che gli stessi

percepivano arrivare dall' organizzativo. I nuovi sviluppi riguardo la Sustainable-HRM hanno toccato temi come *leadership* e soddisfazione professionale. Tra i tanti sono citati gli studi di Pellegrini *et al.* che indagando su come le risorse umane possano portare al raggiungimento di sostenibilità aziendale, concludono che un *management* devoto alla causa genera dipendenti altrettanto attivi nel generare un impegno concreto a adottare comportamenti sostenibili. Si può concludere riportando le conclusioni di Lonogni, *et al.* (2018) che hanno condotto uno studio tra i responsabili delle risorse umane e della catena di approvvigionamento evidenziando risultati positivi non solo per la performance ambientali ma soprattutto per quelle finanziarie, facendo riferimento a pratiche di “*Green Human Resources Management*” e “*Green Supply Chain Management*”, segnalando per la seconda minori sprechi, utilizzo di materiali sostenibili, riduzione di emissioni ed allo stesso tempo minori costi dati da maggiore efficienza e riduzione delle risorse.

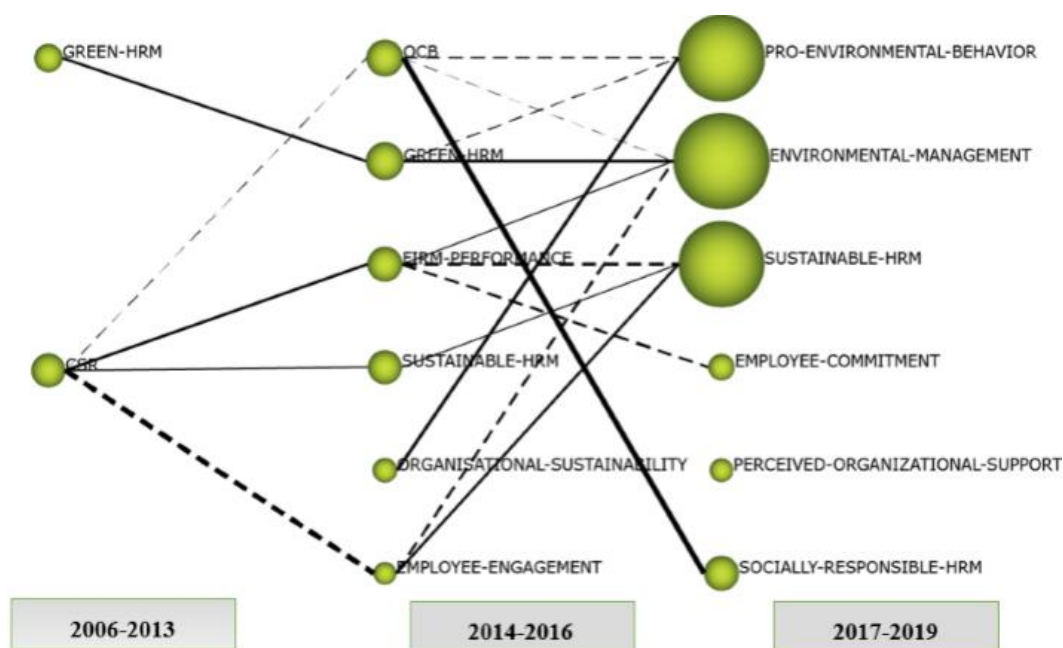


Figura 5 – Mappa degli studi di CSR e HRM per sottoperiodi: 2006 – 2013; 20014 – 2016; 2017 - 2019. (Santana *et al.* 2020: " Mapping The Link Between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resources Management (HRM): How Is This Relationship Measured?")

Stakeholders Esterni: Corporate Reputation

I benefici esterni legati alla CSR sono strettamente legati alla reputazione di impresa, questa permette di tessere migliori rapporti con gli stakeholders esterni, andandosi a sua volta a rispecchiare in una migliore performance finanziaria (Branco e Rodrigues 2006). Tra gli *stakeholders* esterni di maggior rilievo ci sono chiaramente i clienti. Lo studio di Lee e Shin (2010) condotto su un campione di 250 consumatori coreani costituisce un primo dato interessante. Da tale campione è risultata una correlazione positiva tra la percezione che i

consumatori hanno delle attività di CSR e la loro intenzioni d'acquisto. Partendo da questo stesso legame Abbas *et al.* (2018) hanno approfondito i risultati che la responsabilità di impresa ha sui clienti, effettuando un sondaggio tra 450 clienti di servizi bancari in Pakistan, confermando quanto detto ed evidenziando i risultati a cui porta una adeguata percezione di CSR.

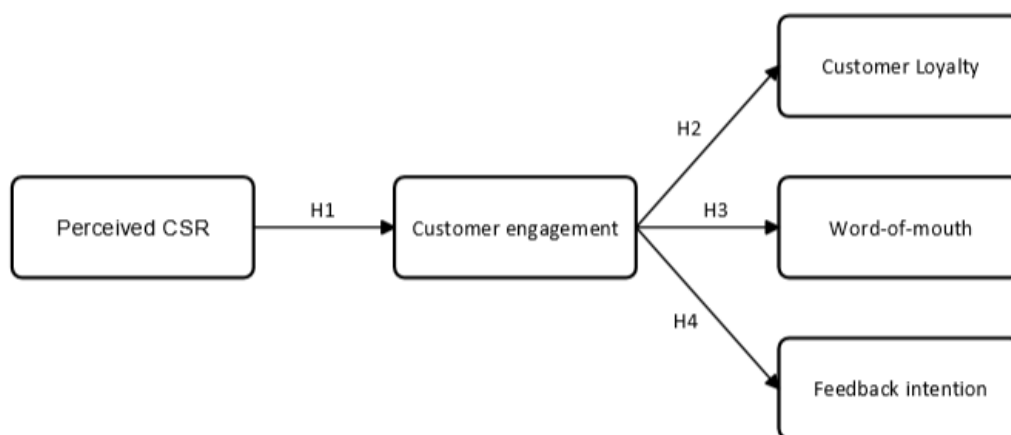


Figura 6 – *Modello di analisi proposto da Abbas et al. per analizzare le conseguenze della CSR sui clienti.* (Abbas, Moazzam & Gao, Yongqiang & Shah, Sayyed. 2018. *CSR and Customer Outcomes: The Mediating Role of Customer Engagement. Sustainability*)

Come riportato in Figura 6 il punto di partenza è proprio la CSR percepita dai clienti che ha come conseguenza immediata la *customer engagement*, di cui vi sono due interpretazioni: la prima la inquadra in una serie di comportamenti dei clienti (Abbas *et al.* 2018; Van Doorn 2010; Verleye 2014; Jaakkola 2014) e la seconda e più diffusa la descrive come uno stato psicologico comprensivo di dimensioni cognitive, emozionali e comportamentali (Abbas *et al.* 2018; Brodie 2011; Braun 2014). Il risultato è quello di un forte legame tra clienti e impresa, una relazione tale da far sentire i clienti parte della stessa impresa (Abbas *et al.* 2018; Braun 2017). La *customer engagement* porterà a sua volta tre risultati all'impresa: 1) "*customer loyalty*" (fedeltà del cliente), volontà dei clienti ad acquistare i prodotti dell'impresa per un lungo periodo in futuro (Abbas *et al.* 2018; Braun 2017); 2) "*word-of-mouth*" (passaparola), propensione a parlare del prodotto con altre persone (Abbas *et al.* 2018; Carvalho *et al.* 2017), anche sforzandosi di migliorarne la percezione (Abbas *et al.* 2018; Hollebeek *et al.* 2014); 3) "*feedback intention*" (propensione ai feedback), dove i *feedback* permettendo di capire cosa l'impresa sta facendo di corretto o sbagliato (Abbas *et al.* 2018; Celuch *et al.* 2015) e i clienti maggiormente coinvolti emotivamente hanno maggiore interesse a vedere miglioramenti e comunicare la propria esperienza (Abbas *et al.* 2018; Hesieh *et al.* 2016). Chiaramente questo studio è limitato ad un unico settore ma i tre risultati analizzati sono conseguenza diretta della *customer engagement* e pertanto verificabili anche in altri contesti ogni qualvolta questa si verifica. Van Doorn *et al.* (2017) hanno utilizzato un campione

composto da 1375 clienti chiamati a esprimere il proprio giudizio su 93 *brand* appartenenti a 18 settori differenti, con l'intenzione di studiare il comportamento dei clienti e la durezza del legame clienti-imprese a due anni di distanza, permettendo di aggiungere ulteriori conclusioni. L'esistenza di un legame positivo tra CSR percepita e un maggiore legame con le imprese è ancora una volta confermato, ma a distanza di due anni mancano legami forti e duraturi, fatta eccezione per le imprese più innovative. Tale fenomeno viene spiegato citando Bhattacharya and Sen (2004), secondo cui la CSR seppur avendo un impatto positivo sulle intenzioni d'acquisto per molti clienti viene comunque dopo considerazioni riguardanti qualità e prezzo. Inoltre, non sempre la CSR è la strategia perfetta per tutti i *marchi*. A beneficiarne maggiormente sono i *brand* meno conosciuti, in particolare quei *brand* meno pubblicizzati, questo poiché i brand più pubblicizzati e noti hanno già una percezione ben definita nella mente dei consumatori e risulta più complicato modificarla. Riguardo le imprese innovative viene specificato come il risultato è dato principalmente da un rinforzarsi a vicenda tra innovazione e CSR. I clienti non sono gli unici stakeholders esterni dell'impresa, è doveroso menzionare gli investitori, con collegamento alla *corporate governance* il cui scopo è quello di aumentare il valore dell'impresa allineando interessi di dirigenti e azionisti (Sahut *et al.* 2019; Turnbull 2015). Diversi studi indicano come la composizione del consiglio di amministrazione, la diversità e il numero di amministratori indipendenti influenzano il grado di adozione della CSR (Sahut *et al.* 2019). Tali decisioni sono prese dagli amministratori e il ruolo degli investitori sarà quello di assicurarsi che i manager applichino principi di *corporate governance* conformi a quelli della responsabilità di impresa (Sahut *et al.* 2019). L'obiettivo è quello di stabilire un rapporto di fiducia con gli investitori, in modo da attrarre maggiori investimenti (Sahut *et al.* 2019).

3.2.3 L'Influenza Sulla Performance Finanziaria

Appare chiaro a questo punto come la *Corporate Social Responsibility* non si limiti alla creazione di vantaggio sociale ma a un vero e proprio vantaggio competitivo che finisce inevitabilmente per influire sulla *performance* finanziaria aziendale. Alcune delle cause relative a tale rapporto positivo tra CSR e CFP (*Corporate Financial Performance*) sono già state individuate ma tuttavia non approfondite. Per prima cosa non è scontato che la CSR abbia sempre un effetto positivo. Riguardo al vantaggio portato dagli stakeholders si è parlato unicamente di una relazione di tipo lineare ma la realtà è molto diversa. L'impatto della CSR sulla performance finanziaria può essere sia positivo che negativo, poiché anche se molti stakeholders premiano le aziende che eseguono correttamente la CSR questo potrebbe avere uno scarso impatto sulla CFP finché i costi connessi non saranno superati dai benefici (Franco *et al.* 2019). Secondo alcuni studiosi l'impatto tra CSR e CFP segue una "forma ad U", che potrà essere alternativamente concava o convessa (Franco *et al.* 2019; Park and Lee, 2009; Barnett and Salomon, 2012; Bowman and Haire, 1975). Franco *et al.* (2019) hanno avvalorato tale tesi, partendo da due modelli di impresa: la prima in cui vi è una crescita della performance dovuta ad un aumento della CSR non sufficiente da riuscire a superare la soglia per cui i benefici saranno maggiori dei costi (seguendo una U convessa); la seconda dove tale soglia è abbondantemente superata e l'impatto sulla performance risulta

notevole (seguendo una U concava). La conclusione evidenzia la validità della teoria della U. A fare la differenza è il grado di implementazione della CSR. Alcune imprese non ottengono i benefici sperati a causa di un basso livello di CSR, piazzandosi in un livello intermedio in cui la reputazione di impresa non è ben percepita, di conseguenza non riscontrando il consenso sperato tra gli stakeholders e non subendo alcun aumento significativo della prestazione finanziaria. Pushpika *et al.* (2019) hanno offerto un'analisi più concreta dei principali fenomeni che intercorrono tra l'implementazione della CSR e l'aumento della prestazione finanziaria, individuati in: miglioramento della reputazione aziendale, aumento del rapporto di reciprocità con gli *stakeholders*, mitigazione del rischio di impresa e rafforzamento della capacità di innovazione. Si tratta di uno studio piuttosto lungo e complesso, basato su diverse strategie di ricerca. Le conclusioni più interessanti sono riportate in Figura 7. Esso si concentra su quattro ipotesi riguardanti ognuno dei quattro fattori indicati; ovvero che la CSR sia positivamente correlata con questi quattro fattori e che essi siano a loro volta positivamente correlati con la CFP. In aggiunta, la quinta e ultima ipotesi è che questi quattro fattori contribuiscano interamente a mediare il rapporto tra CSR e CFP.

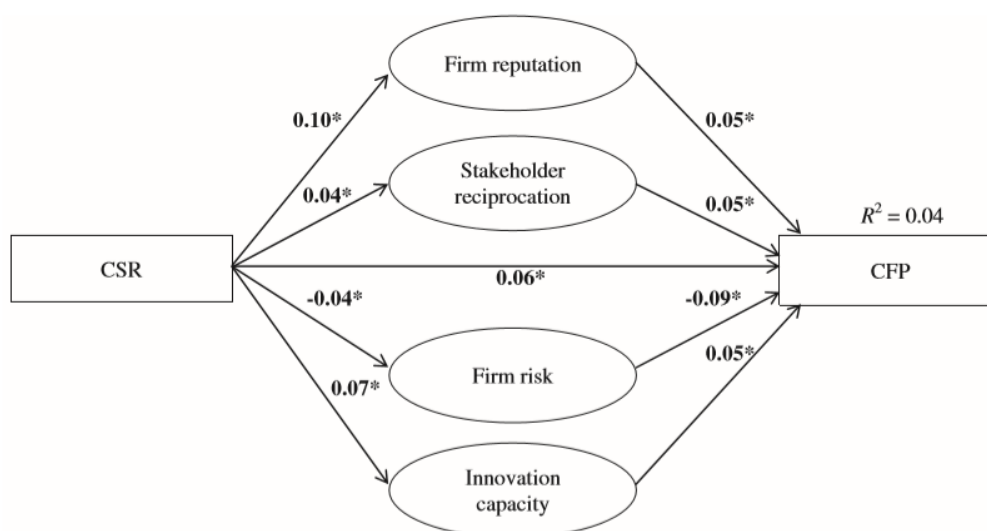


Figura 7 – Risultati dello studio di Vishwanathan *et al.* sul rapporto tra CSR e CFP. (Vishwanathan, Pushpika & Oosterhout, Hans & Heugens, Pursey & Duran, Patricio & Essen, Marc. 2019. *Strategic CSR: a concept building meta-analysis*).

I valori raffigurati sono stati ottenuti tramite l'utilizzo di un modello che combina metanalisi e equazioni strutturali, detto: “*meta-analytical structural equation modeling*” (MASEM). Ciò che ci riguarda sono però le conclusioni a cui questi valori portano. La CSR è positivamente correlata con miglioramento della reputazione aziendale, l'aumento del rapporto di reciprocità con gli stakeholders e il rafforzamento della capacità di innovazione, mentre è negativamente correlata con il rischio di impresa. A loro volta miglioramento della reputazione aziendale, aumento del rapporto di reciprocità con gli stakeholders e rafforzamento delle capacità di innovazione sono positivamente correlate con la CFP, mentre il rischio di impresa è negativamente correlato. Per i risultati ottenuti le prime quattro ipotesi sono confermate, mentre per i valori ottenuti, l'ultima

ipotesi è stata respinta. Però la veridicità di queste quattro ipotesi, concludono gli autori grazie ad ulteriori analisi, contribuisce a spiegare unicamente il 20% delle relazioni tra *Corporate Social Responsibility* e *Corporate Financial Performance*, evidenziando l'esistenza di influenze alternative. Uno dei più rilevanti è l'influenza del contesto culturale, oggetto di osservazioni da parte di Miras *et al.* (2012). Gli autori hanno preso un campione composto da una raccolta di 26 studi di altri autori pubblicati tra il 2004 e il 2010, riguardanti l'analisi quantitativa del rapporto tra CSR e CFP in diversi paesi. Il fenomeno indagato è stato proprio l'esistenza o meno di un'influenza della cultura dei paesi oggetto di studio sul rapporto tra responsabilità sociale e prestazione finanziaria. Il primo passo di questa analisi è stato effettuare una *cluster analysis* seguendo le dimensioni del modello GLOBE⁹ (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, di House *et al.* 2004): evitare l'incertezza, distanza di potere, enfasi nella società sul collettivismo, pratiche collettiviste in famiglia e in gruppo; uguaglianza di genere, assertività, orientamento futuro, orientamento svolto e orientamento umano. L'analisi ha permesso di individuare quattro gruppi principali, raffigurati in Figura 8. Ognuno di questi gruppi presenta caratteristiche specifiche. Ad esempio, il gruppo 3 comprende paesi con forte orientamento umano ma con basso collettivismo e distanza di potere, mentre il gruppo 4 è caratterizzato dai valori opposti. Questa classificazione è stato il punto di partenza per lo studio meta-analitico, il quale ha evidenziato una correlazione negativa tra CSR e CFP per quanto riguarda il gruppo 2 e al contrario un effetto positivo e molto superiore alla media per il gruppo 3. Interessanti anche i risultati ottenuti da una successiva *cluster analysis*, fatta con l'obiettivo di ridurre l'eterogeneità tra gruppo 3 e gruppo 4 ottenendo alcuni sottogruppi. In particolare, uno dei sottogruppi del gruppo 4, a cui apparteneva unicamente il Giappone, ha riportato un coefficiente prossimo allo zero, ovvero una relazione inesistente tra CSR e CFP. Quindi alla luce di questi risultati è evidente come la cultura nazionale possa essere uno degli elementi che influenzano i risultati finanziari che ci si attende dall'uso strategico della *Corporate Social Responsibility*.

⁹ Lo studio originale è di Hofstede, che ha identificato quattro dimensioni culturali che distinguono i diversi paesi: distanza di potere, elusione dell'incertezza, individualismo e mascolinità. Aggiungendo successivamente l'orientamento a lungo termine. Nel 2004 la ricerca GLOBE ha poi aumentato le dimensioni a nove. (Miras Rodríguez, M.d.M., Carrasco Gallego, A. y Escobar Pérez, B. 2012. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Cross-Cultural Analysis*. IACCM Annual Conference 11.2012. Nápoles)

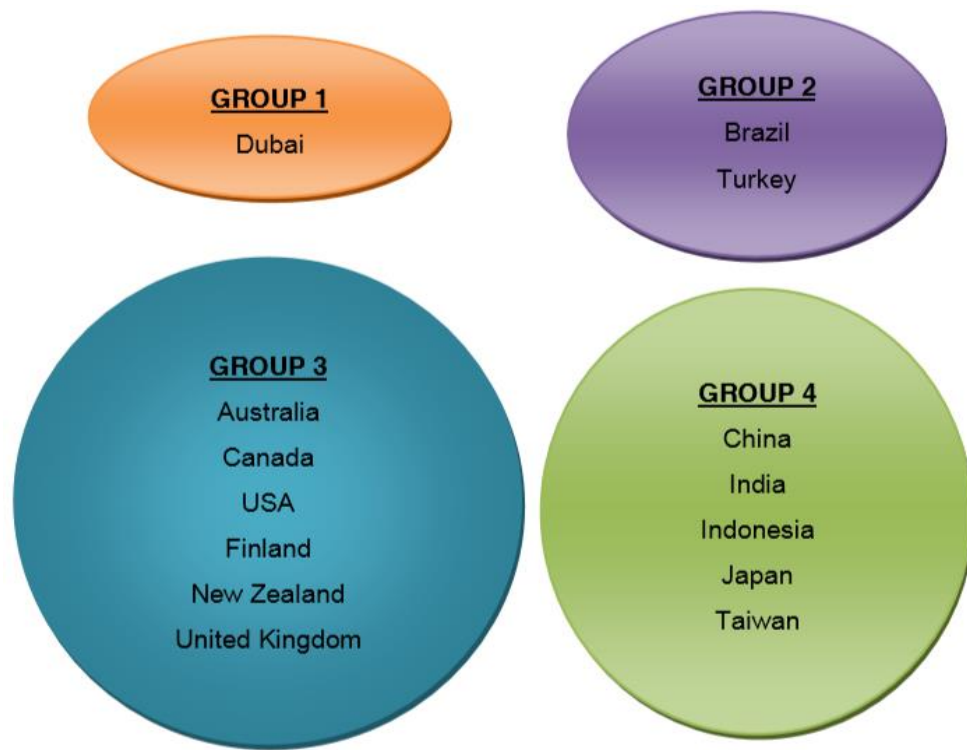


Figura 8 – Risultati della Cluster analysis basata sulle dimensioni culturali GLOBE (Miras et al. 2012. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Cross-Cultural Analysis. IACCM Annual Conference*).

3.3 Il Bilancio Sociale

Il vantaggio competitivo raggiunto dalle imprese che fanno utilizzo strategico della CSR finisce chiaramente per impattare sulla prestazione aziendale complessiva, misurabile tramite svariati strumenti, tra cui il bilancio d'esercizio. Tutt'altro compito assolve il bilancio sociale. Si tratta di uno strumento di rendicontazione non finanziario, tramite il quale le imprese riportano quelli che sono stati i loro sforzi per ridurre l'impatto negativo delle proprie attività sulla società e nei confronti dell'ambiente, redatto secondo determinati criteri quali: affidabilità, completezza, pragmatismo, forma (Vartiak 2016). Ci sono diversi modi per strutturare un bilancio sociale. Vartiak (2016) cita: la definizione data dal gruppo CBRE e da Enablon. Secondo il primo bisogna fornire informazioni sulla fornitura di servizi per i clienti, risultati finanziari agli azionisti e apportare contributi positivi alle comunità locali, l'ambiente e tutte le parti interessate. Toccando quindi aree quali: sostenibilità ambientale, comunità e donazioni, persone e cultura, etica e conformità, governance, salute e sicurezza. Secondo Enablon invece significa informare sulle prestazioni di sostenibilità, aiuta a coinvolgere le parti interessate e salvaguardare la reputazione dell'azienda, facendo riferimento a: 1) Credibilità informativa; 2) Rapida disponibilità di informazioni; 3) Comunicazione personalizzata con le parti interessate; 4) Monitoraggio e gestione CSR; 5) Identificazione e condivisione delle migliori pratiche. Ovviamente non è tutto lasciato alla semplice iniziativa dei redattori. Esistono standard come: il già citato ISO 26000; il *Dow Jones Sustainability Index*, primo indice a valutare le performance finanziarie delle compagnie mondiali che

seguono principi sostenibili; ed anche certificazioni come B-Corp¹⁰ e FTSE4GOOD¹¹. Inoltre, Sempre Vartiak (2016) riporta alcuni dati raccolti da KPMG, che su un campione composto da 100 tra le maggiori imprese di 41 paesi ha evidenziato un aumento notevole nella redazione del bilancio sociale, segnando un aumento negli ultimi 20 anni passato dal 12% del 1993 al 71% del 2013. Quello del *report* di CSR se ampio e ben strutturato riesce ad essere un valido strumento strategico per l'azienda, diventando punto di riferimento per i manager riguardo l'attività svolta e i possibili miglioramenti, oltre che strumento di comunicazione e fonte di informazione per gli stakeholders (Vartiak 2016). Infatti, dal punto di vista comunicativo sono diversi i vantaggi: maggiore trasparenza da parte delle aziende, possibilità di comparare i risultati ottenuti rispetto a quelli di altre aziende, coinvolgimento degli *stakeholders* ed interazione con: altri settori, agenzie governative e organizzazioni senza scopo di lucro (Moravcikova 2015).

¹⁰ Certificazione che misura l'intero rendimento sociale e ambientale delle aziende, valutando l'impatto delle operazioni e del modello di business su lavoratori, la comunità, l'ambiente e clienti (B- Corp: <https://bcorporation.eu/certification>)

¹¹ Una serie di indici progettata per misurare le prestazioni delle aziende che dimostrano forti pratiche ambientali, sociali e di governance (FTSE4GOOD: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>)

Capitolo 4 - Case Study: BMW Group

Prima di analizzare da vicino la *Corporate Social Responsibility* di BMW il primo paragrafo sarà dedicato ad una contestualizzazione del settore d'appartenenza del marchio tedesco, poiché le peculiarità di tale settore influiscono su alcune scelte dell'azienda.

4.1 Industria Automotive

Al fine di una trattazione più schematica, le principali caratteristiche del settore automotive (o automobilistico) possono essere esposte utilizzando il modello delle cinque forze di Porter, raffigurato in Figura 9. Le Cinque Forze di Porter sono singoli fattori (o forze) che insieme determinano la dimensione complessiva della concorrenza all'interno di un settore.

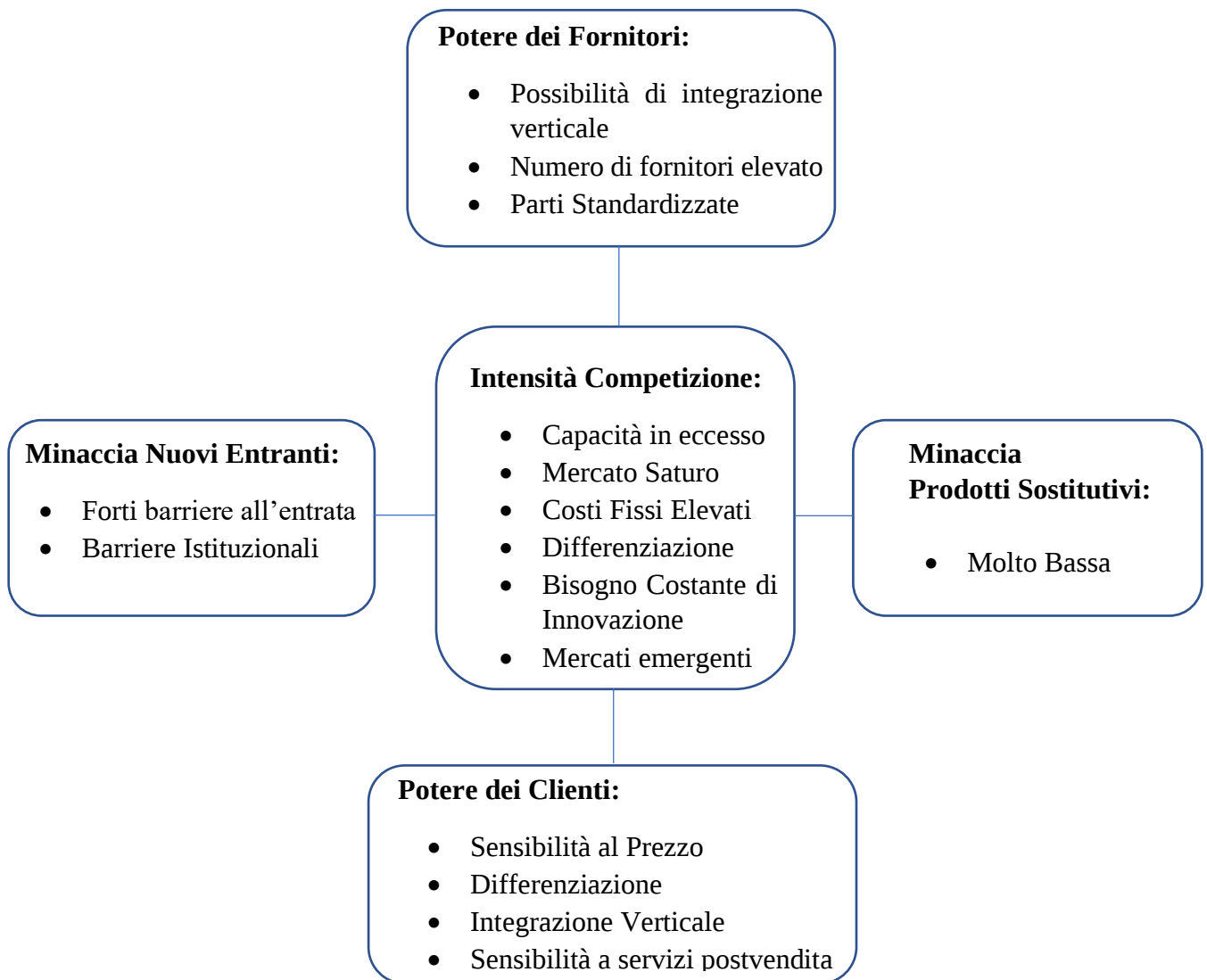


Figura 9 – Modello delle Cinque Forze di Porter applicato all'industria automotive (Elaborazione Personale basata su informazioni riportate in questo paragrafo).

L' intensità della competizione è uno dei fattori maggiormente influenti su prezzi e costi (Porter 1985), pertanto assume un ruolo centrale all'interno del modello di Porter. L'industria automobilistica presenta non poche sfide sul piano competitivo. Essa è fortemente caratterizzata da: capacità in eccesso (Martinuzzi *et al.* 2011), ovvero le imprese non sono in grado di utilizzare i fattori nel modo tecnicamente ed economicamente più efficiente, e si trovano costrette a sostenere costi non adeguatamente remunerati dai volumi e dai prezzi corrisposti dal mercato; saturazione del mercato (Martinuzzi *et al.* 2011), con la capacità di assorbimento del mercato inferiore al potenziale produttivo delle imprese; elevati costi fissi e del lavoro (Martinuzzi *et al.* 2011). Inoltre, qualità ed innovazione costante rappresentano le chiavi del successo di lungo periodo, in quanto positivamente correlati con i profitti aziendali (Tseng & Wu 2007; Martinuzzi 2011). Mentre sono ormai decenni che il carattere sostitutivo¹² che ha assunto il comportamento d'acquisto dei consumatori ha fatto in modo che si puntasse ad una sempre maggiore differenziazione dei modelli, con l'obiettivo di offrire qualcosa di nuovo e di diverso a chiunque voglia cambiare la propria vettura (Butnariu & Dumitru 2016). Estremamente esemplificativi di questo fenomeno sono gli studi di Wells & Morreau e di Volpato & Stocchetti, citati entrambi da Martinuzzi (2011). Wells & Morreau hanno esaminato il mercato automobilistico inglese dal 1994 al 2005, evidenziando come nel giro di quasi dieci anni il numero delle case automobilistiche sia rimasto invariato mentre il numero dei modelli sia passato da 205 a 323, le tipologie aumentarono da 300 a 376 e le varianti da 1303 a 3155. Volpato & Stocchetti hanno effettuato la medesima analisi ma sul mercato italiano dal 1984 al 2006, dove alle 54 case automobilistica se ne aggiunse soltanto una, passando a 55, mentre il numero dei modelli passò da 170 a 281 e le diverse versioni aumentarono da 696 a 3440. A completare il discorso sulla enorme differenziazione di prodotto va anche detto che ai classici attributi conferiti alle automobili come: qualità, relazione tra costo/valore effettivo e tempistiche di consegna del veicolo; si sono aggiunte nuovi fattori cruciali come: sicurezza, uso del digitale, consumo di nuove risorse ecc. (Tay 2003; Martinuzzi 2011). Infine, gli ultimi anni sono stati caratterizzati dallo sviluppo di nuovi mercati come Cina e India che se da un lato possono rappresentare nuove opportunità spesso sono anche causa di maggiore concorrenza¹³.

La minaccia di nuovi entranti è fortemente caratterizzata dalle barriere all'entrata, queste rappresentano le difficoltà che le imprese devono affrontare per entrare in un determinato settore (Porter, 1985). Nell' industria automobilistica tali difficoltà non sono poche. I precedentemente citati costi elevati e il contesto generale riguardo l'intensità della competizione rendono proibitivo entrare in tale mercato (capacità in eccesso, saturazione ecc.). A questo va aggiunto il dato che vede un settore dominato da pochi gruppi, spesso legati da

¹² Durante gli anni '70 si è verificato un grosso incremento di immatricolazioni, questo si tramutò in un incremento della domanda di acquisto sostitutivo, cioè di automobilisti non solo propensi ad acquistare una vettura ma anche pronti a sostituire la vettura già acquistata. (Martinuzzi *et al.* 2011; *CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector*)

¹³ Business Research Metodology.net (BMW CSR OVERVIEW):

<https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>

accordi o fusioni, come quella tra FCA e PSA avvenuto nel 2019¹⁴. Infine, ulteriori limiti ai nuovi entranti sono rappresentati dalle barriere istituzionali poste dalle regolamentazioni pubbliche in termini di sicurezza ed emissioni. Tra le più recenti la legge UE 2019/2144 del Parlamento europeo approvata il 27 Novembre 2019 riguardo nuovi criteri di omologazione per autovetture, rimorchi, sistemi e unità di supporto, al fine di garantire una maggiore sicurezza; a partire dal 2022 diventeranno obbligatori una serie di nuovi componenti come: sistemi di allarme in caso di sonnolenza o distrazione del guidatore, assistente intelligente per il controllo della velocità ed altri sofisticati sistemi di sicurezza¹⁵. Inoltre, la Rettifica del regolamento UE 2018/1832 della Commissione europea del 5 novembre 2018, ha modificato la precedente direttiva 2007/46 /CE del Parlamento europeo e del Consiglio ed i regolamenti n. 692/2008 e 2017/1151 della Commissione. Tale rettifica ha lo scopo di migliorare le prove di omologazione delle emissioni per i veicoli passeggeri e commerciali leggeri, comprese quelle per la conformità in servizio, di controllare le emissioni di guida reali e l'aggiunta di dispositivi per il monitoraggio del consumo di carburante ed energia elettrica, in modo da tenere sotto controllo le emissioni di CO₂ e ridurre l'impatto degli autoveicoli sull'ambiente, sottoponendo le autovetture a maggiori e più accurati test¹⁶. Questi sono unicamente due esempi della stretta regolamentazione a cui i *player* dell'industria automotive devono attenersi ma è già piuttosto evidente come possano rappresentare un grosso ostacolo per i nuovi entranti, in particolari per i maggiori costi che essi comportano.

Il potere contrattuale dei fornitori è caratterizzato da una diffusa integrazione verticale per quanto riguarda le parti standardizzate. Allo stesso tempo il crescente bisogno di innovazione e differenziazione può mettere alcuni fornitori in una posizione di vantaggio (Martinuzzi *et al.* 2019), ma si tratta comunque di situazioni piuttosto rare, a causa della numerosa rete di fornitori disponibili.

Il potere contrattuale dei clienti, analogamente a quello dei fornitori, è caratterizzato da integrazione verticale. È questo il caso dei venditori retail autorizzati (concessionarie). Mentre per molti consumatori finali la sensibilità al prezzo resta un fattore cruciale. Per differenziarsi dalla concorrenza sempre più imprese stanno puntando sull'implementazione di servizi postvendita che permettano di costituire un'offerta difficilmente rimpiazzabile per i propri clienti e che porti quest'ultimi a giustificare in parte il pagamento di un prezzo più elevato (Dietl *et al.* 2009; Martinuzzi 2011)¹⁷.

La minaccia di prodotti sostitutivi è molto bassa in questo settore, soprattutto se si considera come parte di essa la produzione di veicoli a motore in generale, comprendendo anche la produzione delle motociclette oltre che delle auto. Una minima possibilità di prodotto sostituto è presente solo nelle grandi città dove servizi di

¹⁴ FCA GROUP: <https://www.fcagroup.com/it-IT/pages/home.aspx>

¹⁵ European Commission (Legge UE 2019/2144): https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/safety_en

¹⁶ European Commission (Corrigendum to Commission Regulation (EU) 2018/1832):
https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/safety_en

¹⁷ Oltre che per differenziare il proprio prodotto tali servizi hanno lo scopo di aumentare il margine di guadagno delle aziende (Dietl *et al.* 2009; Martinuzzi 2011).

trasporto pubblico sono particolarmente presenti ed efficienti ma in ogni caso difficilmente capaci di rimpiazzare a pieno le potenzialità dell'automobile. Ad evidenziare la scelta a favore dell'automobile i dati raccolti dall' *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)* mostrano come il numero di veicoli in uso è in costante crescita. In particolare, dal 2005 al 2015 in Europa si è passati da 321,716 mila a 387,519 mila vetture in uso (comprendendo veicoli commerciali e automobili)¹⁸.

4.1.2 CSR e Industria Automotive

Parlando dell'industria automotive è impossibile non fare riferimento al discorso dell'impatto che essa ha sull'ambiente. Attraverso la Figura 10 è possibile capire meglio la portata di tale impatto attraverso le diverse fasi del ciclo di vita di un'autovettura media.

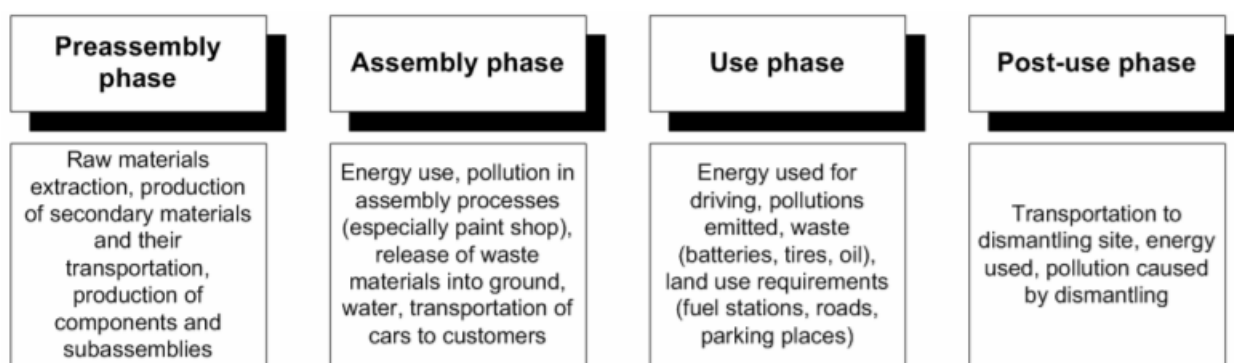


Figura 10 – *Impatto dell'Industria automotive nelle sue diverse fasi. (Martinuzzi et al. 2011, CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector.)*

Preassembly Phase (fase di preassemblaggio): Fase caratterizzata dall'estrazione, dal trattamento e dal trasporto di materiali grezzi per la formazione di componentistica che successivamente andrà assemblata per la costruzione dell'autovettura.

Assembly Phase (fase di assemblaggio): Questa fase vede l'assemblaggio delle componenti precedentemente ottenute. Elevati consumi di energia, inquinamento, rilascio di materiali di scarto nell'ambiente sono conseguenza di tale processo. Le auto prodotte non sono ancora in utilizzo ma tra questa fase e la precedente l'automobile ha già prodotto il 10% del suo impatto totale sull'ambiente (Whitelegg 1993; Martinuzzi et al 2011).

Use Phase (fase di utilizzo): In questa fase l'auto viene acquistata e messa in circolazione. Durante il ciclo di vita della vettura, di solito medio-lungo, si producono consumo di energia, inquinamento, e rilascio di materiali

¹⁸ International Organization of Motor Vehicle Organization (OICA): <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/>

contaminanti per l'ambiente (olio motore, batterie ecc.). L' 80% dell'impatto ambientale delle autovetture è sprigionato interamente in questa fase (Whitelegg 1993; Martinuzzi et al 2011).

Post-use fase (fase di smaltimento): Terminata la vita utile della vettura, per inutilizzabilità o semplice scelta, questa deve essere smaltita. Questa fase rappresenta il 10% dell'impatto totale dell'autovettura sull'ambiente (Whitelegg 1993; Martinuzzi et al 2011). Oltre all'ingente quantità di energia consumata, lo smaltimento delle auto contamina pesantemente l'area che respiriamo.

Gli Interventi Pubblici

Il connubio automobile-inquinamento sembra qualcosa di inscindibile e preoccupante ma la realtà dei fatti è che sforzi significativi per ridurre l'impatto dell'industria automotive senza rinunciare ad auto performanti e confortevoli sono già stati fatti e si continuano a fare. Ad esempio, basti pensare che già tra il 1975 e 2000 l'inquinamento ambientale si è ridotto del 95% (Graedel, Allenby, 1998; Martinuzzi 2011). Come visto durante la ricostruzione storica, presente al capitolo 2, a partire dagli anni '70 l'interesse della comunità internazionale riguardo le tematiche ambientali iniziò a farsi concreto e a caratterizzare anche le decenni successive. L'industria automotive fu inevitabilmente coinvolta. È stata infatti la legislazione pubblica, oltre che alle pressioni sociali a spingere questo settore verso una maggiore responsabilizzazione. Significante contributo è stato dato dai già citati: 1) *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC) del 1992, il cui obiettivo era impedire che il sistema climatico mondiale venisse pericolosamente compromesso dall'uomo; 2) protocollo di Kyoto del 1997, che pur interessando unicamente il 12% delle emissioni globali, a causa della mancata adesione di alcuni dei paesi maggiormente responsabili per tali emissioni, ha visto il costante impegno dei paesi aderenti nel ridurre nel primo periodo (Kyoto 1: 2008-2012) del 5% le emissioni rispetto al 1990 e nel secondo periodo (Kyoto 2: 2012-2020) ridurle di un ulteriore 18%; mentre i dati di Kyoto 2 non sono ancora disponibili, quelli di Kyoto 1 hanno evidenziato una riduzione globale intorno al 19%, superando le aspettative¹⁹. In questi due casi il settore automotive si è trovato indirettamente coinvolto, ma non mancano gli interventi mirati. Dai primi anni '70 e per i successivi 30 anni le direttive in ambito europeo riguardavano principalmente inquinamento acustico, implementazione dei sistemi di sicurezza e funzionamento degli impianti di scarico²⁰. Dai primi anni del 2000 interventi più estesi sono stati fatti. La direttiva 2005/64/EC approvata il 25 ottobre 2005 poneva regole riguardo l'omologazione delle auto relativamente alla riusabilità, riciclo e recuperabilità di diverse componenti dell'automobile o la più recente e già citata UE 2018/1832 della Commissione europea del 5 novembre 2018 riguardo le procedure di monitoraggio delle emissioni e del consumo di carburante ed energia elettrica. Non si può fare a meno di citare Euro 6, insieme di standard che ha imposto pesanti vincoli alle auto messe sul mercato europeo, in modo da

¹⁹ European Commission (Protocollo di Kyoto):

https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/legislation/motor-vehicles-trailers_en

²⁰ European Commission (Directives and regulations on motor vehicles, their trailers, systems and components): https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/legislation/motor-vehicles-trailers_en

mettere in circolazione auto più efficienti dal punto di vista dei consumi. Per il futuro GEAR 30, sulla base dei *Sustainable Development Goals* del trattato di Parigi, ha analizzato le sfide che il settore automobilistico dovrà affrontare nei prossimi anni, arrivando alla formulazione di raccomandazioni per rafforzare la competitività della catena del valore automobilistico europeo e sono stati fissati obiettivi e tappe intermedie che definiscono le responsabilità dei diversi stakeholders²¹. Secondo quanto riportato dall' ANIFA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica), riguardo le tendenze per l'industria automobilistica a partire dal 2019 l'UE si propone i seguenti obiettivi: ridurre di un ulteriore 20% le emissioni di gas serra rispetto ai livelli del 1990; portare al 20% la quota delle energie rinnovabili nel consumo totale di energia; aumentare almeno del 27% l'efficienza energetica. Inoltre, a partire dal 2030, l'UE auspica: di ridurre del 40% le emissioni di gas serra rispetto ai livelli del 1990; portare al 27% la quota delle energie rinnovabili rispetto al consumo totale di energia; aumentare almeno del 27% l'efficienza energetica. Infine, entro il 2050 arrivare a ridurre le emissioni di gas serra in misura sostanziale (80-95%) rispetto ai livelli del 1990, fino a trasformare l'Europa in un'economia ad elevata efficienza energetica e a basse emissioni.

L'Iniziativa Privata

Ovviamente il legislatore europeo è solamente uno degli *stakeholders* per il settore automotive, uno dei settori più tecnologicamente all'avanguardia e propensi al cambiamento. Nel contesto attuale l'opinione pubblica e conseguentemente i potenziali automobilisti nonché acquirenti sono più attenti che mai alla questione ambientale. Secondo Sanghavi et al. (2015) sono state proprio queste forze a spingere i leader di settore, con particolare riferimento a BMW, Ford, Toyota, Renault, e Volkswagen all'utilizzo della così detta *Green Supply Chain Management* (GSCM), di cui gli stessi autori propongono una analisi. La GSCM può essere scomposta in *Green Design* e *Green Operations*.

Per **Green Design** si intende un insieme di pratiche di progettazione che sposano la consapevolezza ambientale (Forestes 2009, Sanghavi 2015), di cui fanno parte: utilizzo di materiali riciclati, riutilizzabili o rigenerabili. Parte di queste pratiche sono: il *Life Cycle Assesment (LCA)* che studia la consistenza materiali e il consumo di energia durante tutto il ciclo di vita degli stessi (dal materiale grezzo al prodotto finito); l'*Envirornental Concious Design (ECD)* che utilizza le informazioni raccolte dal LCA e cerca di minimizzare l'impatto sull'ambiente. L'applicazione di queste tecniche ha portato ad esempio alle auto ibride, di cui auto come la Toyota Prius o la Honda Civic Hybrid ne sono il simbolo.

Le **Green Operations** invece sono vere e proprie operazioni e processi dall'approccio ecologico che permettono di ridurre l'impatto sull'ecosistema come ad esempio: 1) *Green manufacturing and re-manufacturing*: produzione e rigenerazione sostenibile; 2) *Reverse logistics and network design*: pianificazione implementazione e controllo di materiali non lavorati; 3) *Waste management*: supervisione e riduzione dei rifiuti chimici e nocivi generati durante i vari processi (Sanghavi et al. 2015). In Figura 11 sono

²¹ European Commission (GEAR 2030): https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/policy-strategy_en

riportate alcune delle aziende che hanno maggiormente adottato la *Green Supply Chain Management*, BMW è tra queste.

		BMW (Europe)	TOYOTA (Asia)	FORD (USA)	BYD (China)
Green Operations	Green Design				
	Life-cycle assessment	✓	✓	✓	
	Environmentally conscious design	✓	✓	✓	
	Green Manufacturing				
	Reducing	✓	✓	✓	✓
	Recycling	✓	✓	✓	✓
	Inventory Management	✓	✓	✓	
	Product Planning and Scheduling	✓	✓	✓	✓
	Remanufacturing				
	Product Material Recovery	✓	✓	✓	
	Reuse	✓	✓	✓	
	Reverse Logistics and Network Design				
	Collecting	✓	✓	✓	✓
	Inspection Sorting	✓		✓	
	Pre-processing	✓	✓	✓	
	Location and Distribution	✓	✓	✓	✓
	Waste Management				
	Source Reduction	✓	✓	✓	
	Pollution Prevention	✓	✓	✓	✓
	Disposal	✓		✓	

Figura 11 – Applicazione della GSCM in diverse case automobilistiche. (Sanghavi, Punit & Rana, Yash & Shenoy, Shridhar & Yadav, Rohit. (2015). *A Review on Green Supply Chain Management in Automobile Industry*. 5. 3697-3702.)

Quello dell’impatto ambientale e degli sforzi necessari per una produzione e commercializzazione responsabile delle automobili sono i temi più importanti e ampi quando si fa riferimento alla CSR nell’*automotive industry*. Ancora nel 2020 il *Global Automotive Executive Survey* tenuto annualmente da KPMG su un campione di oltre mille dirigenti d’azienda e più di duemila consumatori provenienti da 30 paesi, evidenzia tra i *megatrends* di settore: sostenibilità, mobilità elettrica e gestione dei materiali grezzi. A questo impegno costante però si affiancano anche altre iniziative interne ed esterne. Fuzi *et al.* (2015) prendendo come campione il mercato malese, hanno evidenziato alcune attività interne come fattori di successo, si tratta di: coinvolgimento degli impiegati (*employee involvement*), *customer focus* (fidelizzazione del cliente, raccolta feedback, offerta servizi post acquisto), *corporate governance*, coinvolgimento sociale e difesa dei diritti umani. In particolare, *employee involvement*, *customer focus* e *corporate governance* sembrano impattare di più rispetto all’attenzione verso l’ambiente, ma come detto al paragrafo 3.2.3 il fattore geografico potrebbe giocare un ruolo importante in questo senso. Butnariu & Dumitru (2016) hanno focalizzato i propri

studi sul mercato europeo e si sono chiesti se la CSR potesse effettivamente migliorare le prestazioni sul mercato e in che modo. Le conclusioni di tale analisi hanno evidenziato l'impatto dominante della eco-innovazione tecnologica, in particolare se utilizzata anche per provare a rendere le autovetture più performanti. Si possono in questo modo raggiungere differenziazione, maggiore soddisfazione del cliente e migliore qualità del prodotto derivante dalla conoscenza basata sulla progettazione e lo sviluppo dell'eco-innovazione, migliorare le prestazioni operative dell'azienda e successivamente la sua performance finanziaria; quest'ultima si traduce inevitabilmente in aumento della quota di mercato, crescita dei profitti, ritorno sulle vendite, ecc.

4.2 BMW Group

La contestualizzazione appena terminata ci dà ora la possibilità di comprendere meglio alcune delle scelte di BMW riguardo l'implementazione della CSR all'interno del gruppo. Nei prossimi paragrafi si procederà ad una breve descrizione di BMW attraverso la sua storia e una analisi SWOT per poi entrare nel vivo delle pratiche di CSR adottate.

4.2.1 La Storia

Il Gruppo BMW vede le sue primissime origini nel 1916²² quando la *FlugMaschinenFabrick* di Gustav Otto e la *Bayerische Flugzeug-Werke AG (BFW)* si fusero per volere del governo tedesco. Nel 1917 la *Rapp Motorenwerke Company* si trasformò nella *Bayerische Motoren Werke (BMW)*, per poi trasferire successivamente la propria produzione e il proprio marchio alla BFW nel 1922. Da allora, il 7 marzo 1916, data di nascita della BFW passò alla storia anche come la data di fondazione della BMW. Fu però solo a partire dal 1917 che tutte le aziende furono incorporate sotto lo stesso marchio, riportante i colori dello stato bavarese e a lungo interpretato come raffigurante eliche rotanti; l'azienda infatti durante il primo conflitto mondiale produceva unicamente veicoli a elica e soltanto nel 1928 estese la propria produzione alle automobili. Il grande successo fu scandito a partire dagli anni '60 fino a i giorni nostri dalla produzione di una serie di modelli iconici e da un'innovazione costante che ha permesso all'azienda di espandersi sempre di più. Nel 1986 il gruppo BMW istituì a Monaco di Baviera un *Research Innovation Center*, divenendo la prima azienda automobilistica a creare qualcosa di simile. Il centro di ricerca era composto da oltre 7000 scienziati, ingegneri, manager e designer. Nel 1994 sbarcò oltre oceano aprendo un impianto di produzione a Spartanburg, South Carolina negli USA in cui sono attualmente prodotti i modelli BMW X3, X4, X5, X6. Sempre nel 1994 fu acquistato il gruppo inglese Rover Group che comprendendo al suo interno marchi come: Land Rover, Rover, MG, Triumph e MINI ha permesso al Gruppo BMW di differenziare maggiormente la propria offerta. Nel

²²BMW Group: <https://www.bmwgroup.com/en.html>

1998 anche la storica Rolls-Royce entra a far parte del gruppo. Il 2000 è stato caratterizzato dalla cura e l'espansione dell'offerta BMW attraverso il lancio di nuove vetture Mini, Rolls-Royce oltre che modelli a marchio BMW, accompagnato da una crescita mondiale esponenziale, mentre nel 2013 è stata lanciata la BMW i3, prima auto del marchio tedesco completamente elettrica, poi seguita dall'ibrido BMW i8 nel 2014. L'obiettivo è quello di far incontrare l'esperienza di guida BMW con la sostenibilità dell'elettrico. Unico Momento buio per l'azienda fu durante il nazional socialismo²³, di cui è però proprio il gruppo bavarese a ripercorrere le atrocità sul proprio sito ufficiale. In quel periodo la produzione fu riconvertita per fornire all'esercito nazista gli armamenti necessari per combattere la guerra. BMW rimarca come la direzione manageriale di quel periodo non si sia fatta alcuno scrupolo nello sfruttare il lavoro forzato e i lavoratori dei campi di concentramento. Scopo di tale testimonianza è proprio quello di non dimenticare. Da giugno 2020 è stata anche istituita all'interno del BMW Museum il "Luogo della Memoria" dove è presente un'ampia gamma di informazioni, immagini, rapporti e documenti storici che riguardano il ruolo di BMW durante il periodo in questione. Scopo della mostra non è solo affrontare questa pagina buia che ha riguardato l'azienda, ma descrivere ed esplorare ciò che è accaduto in modo da prevenire in futuro simili ingiustizie.

4.2.2.1 Analisi SWOT

La SWOT *analysis* permette di descrivere le principali caratteristiche di un'azienda attraverso quattro direttive: punti di forza (*strengths*), punti di debolezza (*weakness*), opportunità (*opportunities*), pericoli (*threats*). La Figura 12 riporta l'analisi SWOT del gruppo BMW²⁴, che verrà descritta molto brevemente, ponendo un po' più d'attenzione ai punti di forza. Tra le **threats** troviamo le principali preoccupazioni che hanno le aziende operanti nel settore: aumento del costo dei materiali grezzi, competizione su mercati emergenti, impatto negativo del tasso di cambio su alcuni mercati, danni di immagine dovuti ad eventuali malfunzionamenti e infine il passaggio di personale chiave verso la concorrenza; Le **opportunities** sono il futuro, su cui BMW ha già scelto di puntare ponendo maggiore enfasi sulla mobilità elettrica, diversificando i prodotti e aumentando la presenza sul mercato cinese o di quei mercati come India che vivono un momento di grande espansione e aumento della capacità d'acquisto ma in cui BMW è ancor indietro rispetto ai suoi competitor non figurando neanche tra i primi dieci gruppi per produzione o vendite²⁵. Fanno parte delle **Weakness** alcuni problemi tecnici avuti in passato con gli airbag, un'offerta non molto ricca poiché composta unicamente di tre marchi

²³ BMW Group During The era of National Socialism:

<https://www.bmwgroup.com/en/company/history/BMW-during-the-era-of-national-socialism.html>

²⁴ Business Research Metodology.net (BMW CSR OVERVIEW) by John Dudovski:

<https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>

²⁵ KPMG Automotive Executive Survey 2020:

https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/downloads/global_automotive_executive_survey_2020.pdf

(MINI, BMW e Rolls Royce), scarsa *operational cost efficiency* (rapporto tra output ottenuto e input necessari per ottenerlo), mancanza di partnership strategiche forti a differenza di molti concorrenti e vulnerabilità alle crisi economiche a causa del prezzo elevato applicato sulle vetture. Infine, vale la pena porre un'attenzione maggiore sulle **strengths**, soprattutto poiché tra queste compare proprio quello che è l'argomento centrale di questa tesi: la *Corporate Social Responsibility Performance*, di cui si parlerà più nel dettaglio in seguito. Tra gli altri punti di forza troviamo: affidabilità dei veicoli e immagine del marchio forte.

Strengths 1. Strong brand image 2. Highly automated driving experience and advanced features and capabilities 3. Strong performance of Financial Services Segment 4. Strong CSR performance 5. Reliability of vehicle	Weaknesses 1. High level of vulnerability to the future economic crises due to premium pricing strategy 2. Lack of strategic partnerships compared to the competition 3. Weak BMW brand portfolio with only three brands: BMW, MINI, and Rolls Royce 4. Lack of operational cost efficiency 5. Damage to the brand image due to air bag issue
Opportunities 1. Increasing revenues through more emphasis on electromobility 2. Formation of strategic alliances with other automobile companies 3. Launch of BMW 9 Series generation 4. Increasing presence in Chinese market 5. Engaging in product diversification	Threats 1. Further increases on the prices of raw materials 2. Emergence of new competition from emerging economies 3. Negative impacts from exchange rate fluctuations 4. Damage to the brand image due to malfunctions 5. Loss of talent and key personnel to competitors

Figura 12 – SWOT Analisi Gruppo BMW. (Business Research Metodology.net (BMW CSR OVERVIEW) by John Dudovski: <https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>).

Affidabilità e immagine sono fondamentali per la *Business Strategy* del gruppo BMW, la quale si articola in tre punti²⁶:

- Essere emblema di uno *status symbol*. Chi guida un'automobile BMW è visto come appartenente ad un determinato stato sociale e l'auto diventa il simbolo di conquista di tale *status*.
- *Design* efficace e caratteristiche comuni tre diverse vetture del marchio (la griglia del radiatore arrotondata a due sezioni, estetica accattivante, stile sofisticato ecc.)
- Servizi postvendita altamente competitivi

Importanza notevole è data alla ricerca e sviluppo, fondamentale nella sostenibilità della competitività BMW. Ricerca e sviluppo hanno permesso di portare un altro punto di forza: elevata esperienza di guida automatizzata unite a funzionalità e capacità delle auto estremamente avanzate. Ultimo elemento della categoria *strenghts* è la performance dei servizi finanziari offerti da BMW. Tutte le imprese automobilistiche infatti offrono servizi finanziari legati all'acquisto dell'automobile (leasing, finanziamenti, assicurazioni ecc.), nel 2019 il profitto legato a tali servizi è stato di 2,272 milioni di euro²⁷.

4.2.3 Corporate Social Responsibility

Citando alla lettera il *Sustainable Value Report 2019* pubblicato ogni anno da BMW Group: “*We achieve a competitive advantage by providing forward-looking solutions. Sustainability is an integral part of our corporate Strategy NUMBER ONE > NEXT*”. In queste poche righe sono citati i due concetti centrali di questa tesi: vantaggio competitivo e sostenibilità. Il perseguimento della strategia “*NUMBER ONE > NEXT*” (Figura 13) è il mezzo per ottenere vantaggio competitivo e la sostenibilità è parte integrante di tale strategia.

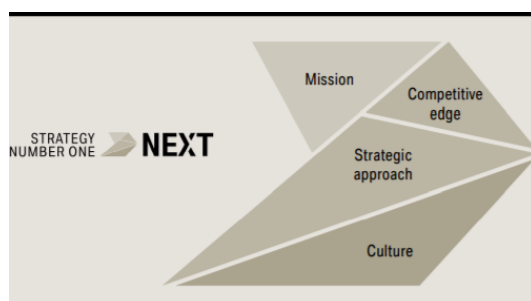


Figura 13 – Strategia “*Number One > Next*” di BMW Group. (BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>)

²⁶ Business Research Metodology.net (BMW CSR OVERVIEW) By John Dudovski:

<https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>

²⁷ BMW Annual Report 2019: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0306824EN/bmw-group-annual-report-2019?language=en>

In questa ottica, già nel 2012 BMW aveva fissato dieci obiettivi da portare avanti fino al 2020 e scomponibili in tre principali aree di interesse: 1) *Product and Services* (prodotti e servizi); 2) *Production and Value Creation* (produzione e creazione di valore; 3) *Employee and Society* (impiegati e società). Successivamente nel 2018 questi obiettivi sono stati associati ai *Sustainable Development Goals*²⁸. La Figura 14 fornisce una rappresentazione grafica di quanto appena detto, mentre i paragrafi successivi saranno focalizzati sulle azioni messe in pratica dall'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il primo paragrafo riguarderà *management e stakeholders*, mentre i successivi saranno dedicati alle tre aree di interesse sopra citate.

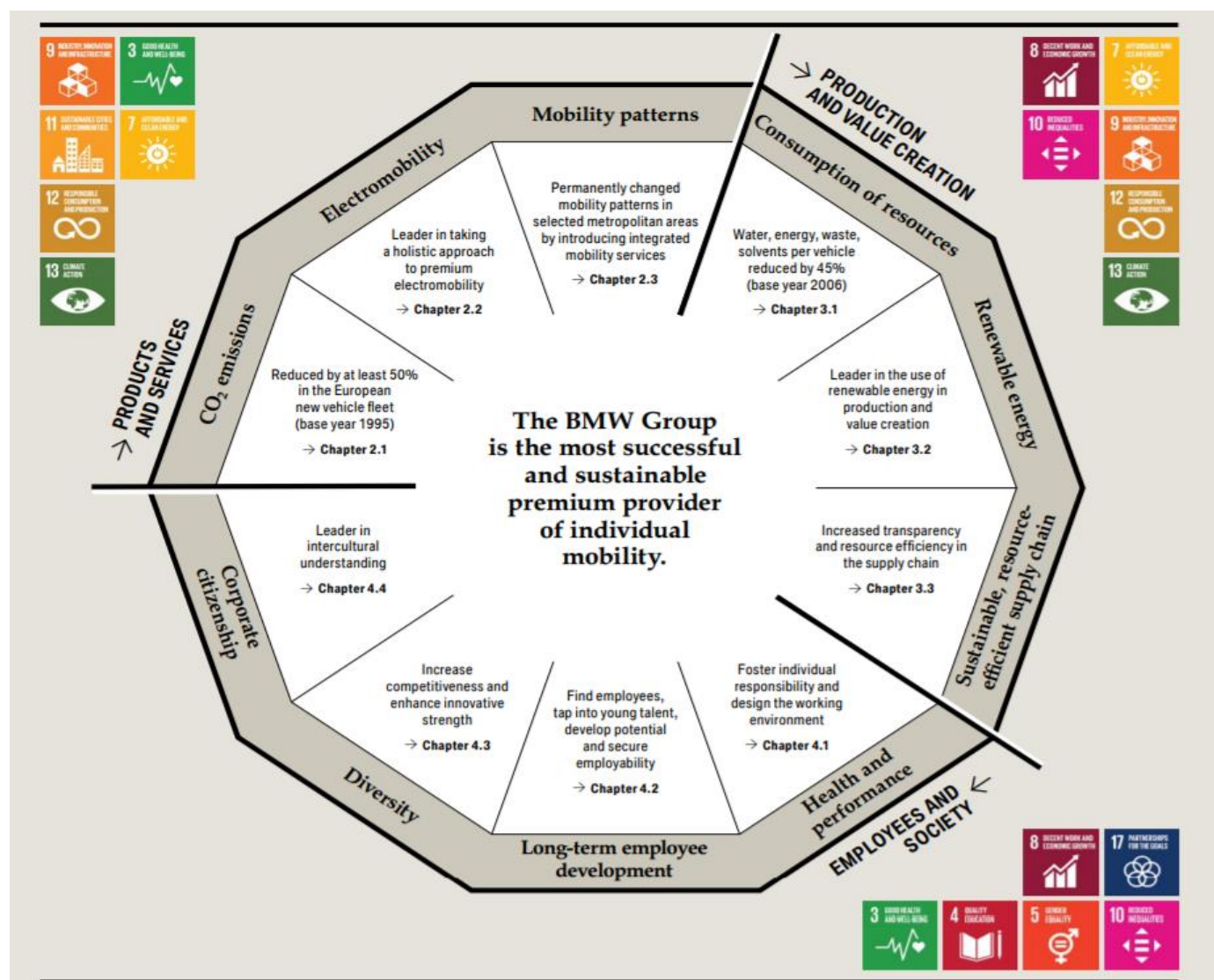


Figure 14 – I Dieci Obiettivi di Sostenibilità di BMW Group associati ai Sustainable Development Goals. (BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>).

²⁸ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

4.2.3.1 Management e Stakeholders

Primo passo per perpetuare una strategia d'impresa che fa della sostenibilità uno dei suoi pilastri è quello di integrare la sostenibilità all'interno dell'impresa stessa, con particolare riferimento agli *stakeholders* e al *management*.

Sustainability Management

Il Gruppo BMW è ben consapevole che un consiglio d'amministrazione che operi responsabilmente sia il primo passo per offrire una guida univoca e ferma verso gli obiettivi prefissati. Dal 2009 la sostenibilità è parte integrante del management aziendale; ogni progetto oltre al fattore economico integra valutazioni ambientali e sociali, misurate attraverso obiettivi specifici. I risultati ottenuti influiranno anche sulla remunerazione dei manager²⁹. Nello specifico i criteri che determinano la remunerazione sono fissati e monitorati dal *Supervisory Board* (l'organo di controllo della società), tra questi criteri il raggiungimento di obiettivi quali: innovazione (economico/ambientale), attenzione al cliente, promozione della conformità e dell'integrità, contributi all'attrattività del gruppo, progressi nella promozione del concetto di diversità e delle attività che promuovono la responsabilità sociale³⁰.

Stakeholders Dialogue

Il dialogo aperto con gli *stakeholders* è spesso l'elemento chiave per un'implementazione strategica della CSR ed è proprio per tale motivo che BMW Group ha una politica di *Stakeholder Engagement* forte e ben definita. Gli obiettivi sono ben chiari: 1) Identificare nuove sfide; 2) Gestire e plasmare la reputazione aziendale; 3) Ridurre eventuali i rischi³¹. Sempre secondo il gruppo bavarese il raggiungimento di tali obiettivi ed un dialogo continuativo e aperto contribuiscono a far conoscere il lavoro di BMW nel mondo sia per quanto riguarda le questioni prettamente economiche sia per quanto riguarda l'impegno sociale. Al fine di rafforzare il dialogo con gli stakeholders BMW organizza anche diversi incontri chiamati: “*BMW Group Dialogue*”; in questi

²⁹ BMW Sustainable Value Report 2019:

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

³⁰ GRI CONTENT INDEX 2019 BMW Group:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2020/2020-BMW-Group-GRI-2019-Englisch.pdf

³¹ Stakeholder Engagement Policy BMW Group:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2020/2020-BMW-Group-Stakeholder-Engagement-Policy.pdf

incontri si discute di: produzione sostenibile, utilizzo responsabile delle risorse, forniture, mobilità del futuro, responsabilità nei confronti dei dipendenti e responsabilità sociale³².

Compliance e Diritti Umani

All'interno di questa tesi si è fatto ampio riferimento agli stakeholders interni dell'azienda e all'impegno nella promozione di un ambiente lavorativo salubre e vicino ai dipendenti. Nel 2018 il Gruppo BMW ha istituito il *"BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions"*. Si tratta di un documento che espone come l'azienda tedesca promuova i diritti dei lavoratori e implementi le convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro³³, esso si estende a lavoratori, fornitori, venditori retail autorizzati.

Lavoratori

Prendendo posizioni decise contro lavoro minorile e lavoro forzato, garantendo ogni forma di associazione, il diritto alla salute, remunerazioni adeguate e orari lavorativi adeguati. In particolare, su quest'ultimo punto sono istituiti programmi il cui obiettivo è quello di incontrare le esigenze lavorative più adatte alle differenti condizioni nazionali o regionali³⁴.

Fornitori

Estendendo i principi validi per i propri lavoratori anche ai propri fornitori e ponendo il rispetto dei principi fissati dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro come condizione necessaria per entrare in affari con il gruppo tedesco. *Il BMW Group International Terms and Conditions for the Purchase of Production Materials and Automotive Components*, che fissa le condizioni per i rapporti commerciali tra BMW e i propri partner pone tra i vari punti il rispetto di determinati criteri: ambientali, condizioni lavorative e responsabilità sociale³⁵.

Venditori Autorizzati del Gruppo BMW

Sono considerati dipendenti BMW a tutti gli effetti e pertanto si estendono le considerazioni già fatte riguardo dei lavoratori e dei partner commerciali in generale. Nel 2019 BMW Group è stato anche co-fondatore del

³² BMW Group (Group Dialogue):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/stakeholder-engagement.html>

³³ Agenzia delle Nazioni Unite che si impegna a fissare idee, programmi e politiche per garantire condizioni lavorative dignitose (International Labour Organization: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>)

³⁴ BMW Group Code on Human Rights And Working Conditions:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-Code-on-human-rights.pdf

³⁵ BMW Group International Terms and Conditions for the Purchase of Production Materials and Automotive Components:

https://b2b.bmw.com/documents/14402/7501963/180331_IPC+2018_EN_clean_v2.pdf/150a812c-228b-7ffc-323e-f576133c39ae

Human Rights Working Group dell'German Institute of Compliance³⁶, istituto nato con la volontà di stabilire standard per la conformità normativa (*compliance*), per il rispetto delle qualifiche lavorative e l'impegno di sviluppare ulteriormente tali concetti³⁷. Per sorvegliare sulla *compliance* interna l'azienda bavarese ha invece istituito un *Compliance Committee* che si articola globalmente su tutto il gruppo BMW³⁸. Infine, con l'obiettivo di formare e sensibilizzare i nuovi dipendenti nel 2019 è stata introdotta anche la *BMW Compliance Academy* di cui si prevede una forte espansione negli anni avvenire³⁹.

4.2.3.2 Prodotti e Servizi

Il Gruppo BMW innova continuamente la propria offerta con l'obiettivo di alleggerire l'impatto climatico delle autovetture commercializzate. Come visto si tratta dell'argomento principale quando si parla di *Corporate Social Responsibility* nell'industria automotive. L'azienda tedesca articola tale impegno su tre fronti: 1) Emissioni di CO₂ e inquinamento, 2) mobilità elettrica 3) modelli di mobilità⁴⁰.

Emissioni di CO₂ e Inquinamento

Con l'obiettivo di ridurre le emissioni del 50% rispetto al 1995 sono stati effettuati interventi significativi sui prodotti del gruppo BMW. Il paragrafo 4.1.2, sul tema della CSR nell'industria automotive, è stato introdotto mostrando l'impatto che il ciclo di vita di un'autovettura ha sull'ambiente (Figura 10) e si è anche detto come negli anni si sia lavorato per ridurre questo impatto. Il gruppo BMW non è stato di certo a guardare, infatti un primo impegno nella riduzione dell'inquinamento ed emissioni di CO₂ vede l'azienda fissare obiettivi specifici per la riduzione di emissioni durante tutto il ciclo di vita per i diversi progetti o modelli⁴¹. La Figura 15 fornisce una rappresentazione dei risultati ottenuti da questo lavoro. Sullo stesso modello, la BMW X3, dal 2010 al 2014 e successivamente al 2017 l'impatto sull'ambiente è stato gradualmente ridotto fino al 10%.

³⁶ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

³⁷ German Institute of Compliance: <http://www.dico-ev.com/>

³⁸ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

³⁹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴⁰ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴¹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

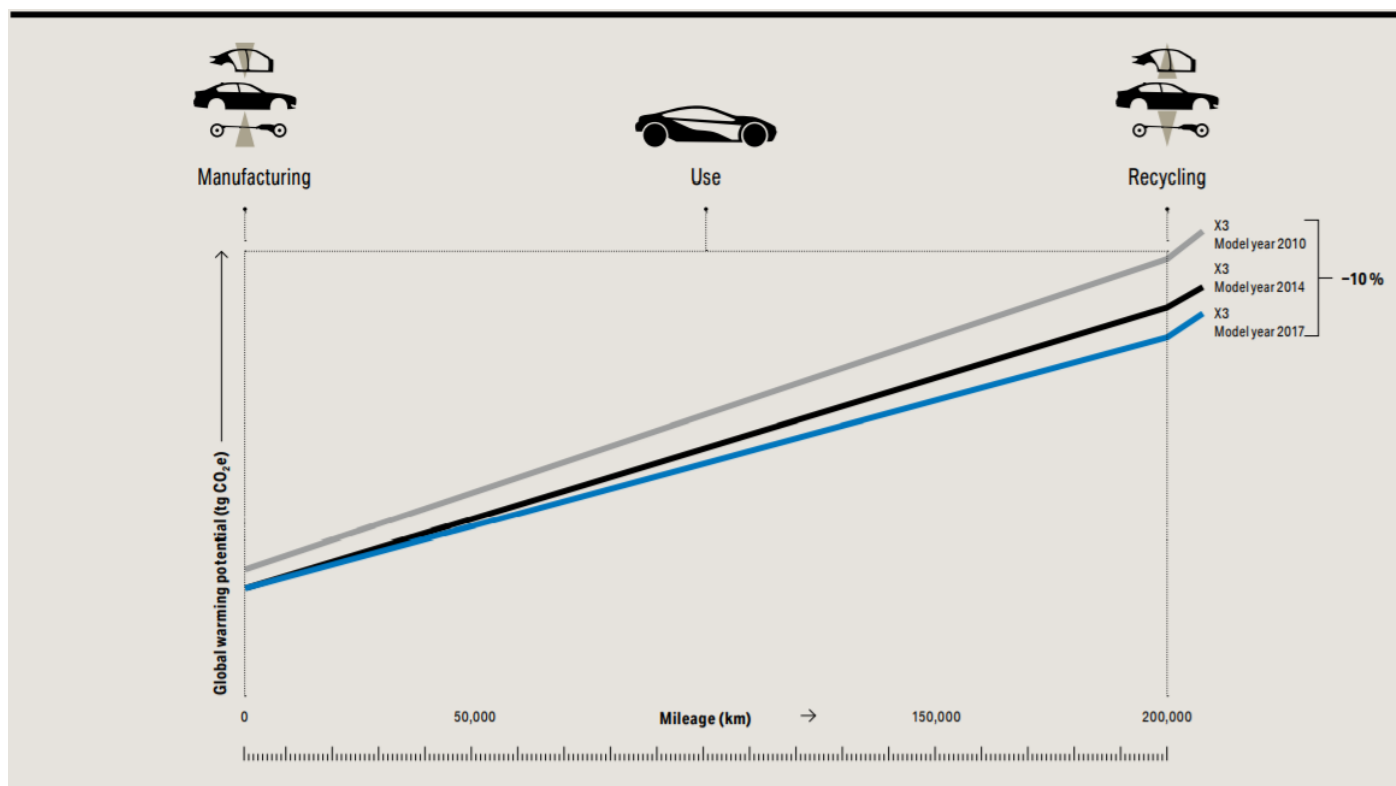


Figura 15 – Ciclo di Vita di Un'Automobile In Relazione Alle Potenziali Emissioni Sprigionate. (BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>)

Mobilità Elettrica

Per quanto riguarda la mobilità elettrica si è già parlato dell'introduzione sul mercato della serie BMWi a motore elettrico o ibrido ma la produzione PHEV (*Plug-in Hybrid Electric Vehicles*) è stata estesa anche a MINI, l'intenzione è quella di dotare il gruppo di un'offerta complessiva composta da almeno 25 modelli elettrici, di cui almeno la metà interamente ad alimentazione elettrica (*Battery Electric Vehicles* o BEV). Obiettivo fissato in linea con le intenzioni espresse dall'Unione Europea di ridurre le emissioni di CO₂ dei nuovi veicoli del 40% entro il 2030 (paragrafo 4.1.2 riguardo gli interventi UE). Il gruppo sta lavorando per aumentare l'offerta di veicoli elettrici ad un quarto dell'offerta totale⁴². Parte di questa implementazione passa attraverso l'impegno nel rendere la mobilità elettrica più accessibile dal punto di vista della praticità. È proprio con tale scopo che nel 2016 il Gruppo BMW è stato tra i co-fondatori di IONITY, una joint venture creata da diverse imprese del settore (BMW, Mercedes, Ford, Volkswagen, Audi, Porsche) il cui scopo è quello di creare una rete di stazioni di ricarica ad alta potenza lungo le più importanti autostrade europee e soprattutto rendere la ricarica facile, veloce e facilmente raggiungibile⁴³. Inoltre, il Gruppo tedesco svolge anche un ruolo attivo

⁴² BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴³ IONITY.eu: <https://ionity.eu/en>

per stimolare il legislatore ad incentivare l'utilizzo della mobilità elettrica⁴⁴. In Germania è membro del Nationale Plattform Elektromobilität (Piattaforma Nazionale per la Mobilità Elettrica) e dell'Agora Verkehrswende il cui obiettivo è quello di stimolare la mobilità verso il passaggio ad un futuro più green⁴⁵; mentre in campo internazionale ha preso parte al China EV 100 e all'organizzazione non profit VELOZ in California. Anche i dipendenti BMW sono coinvolti in questo processo di evoluzione verso una mobilità completamente elettrica. È in corso infatti la realizzazione di un progetto che vede 4100 stazioni di ricarica nei parcheggi delle diverse strutture della società, mettendo la metà di queste a disposizione del pubblico; in alternativa alla mobilità elettrica sono poi forniti sconti sui biglietti per i mezzi pubblici e sulle biciclette che fanno parte del programma *BMW LeaseRad*, il cui obiettivo è proprio sensibilizzare i dipendenti sul tema della mobilità sostenibile⁴⁶.

Modelli di Mobilità

Quando si parla di modelli di mobilità o *mobility patterns* si fa riferimento all'utilizzo di determinate tecnologie o in generale innovazioni che applicate alle automobili forniscono nuovi servizi capaci in alcune occasioni di innovare l'intero settore. Si tratta di un tema prettamente ingegneristico ma secondo BMW l'implementazione di alcune di queste tecnologie come l'automazione e le automobili connesse possono offrire un contributo rilevante per: sostenibilità, vivibilità e sicurezza⁴⁷. Con tale scopo sono nati diversi progetti come la BMW iNext, primo veicolo BMW completamente automatizzato e completamente elettrico a cui va sommato l'impegno con la joint venture Daimler AG che si impegna a fornire una serie di servizi digitali legati alla mobilità sostenibile come: *car-sharing*, *on-demand mobility* ecc.⁴⁸. In riferimento alle automobili connesse è da tenere presente che argomento sensibile è quello dell'utilizzo responsabile dei dati che le compagnie ricevono dai propri clienti o utenti. Per garantire trasparenza e sicurezza ai propri clienti nel 2017 è stato introdotto il BMW CarData che permette ai clienti di gestire l'utilizzo dei dati verso terze parti in modo completamente autonomo⁴⁹.

⁴⁴ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴⁵ Agora Verkehrswende: <https://www.agora-verkehrswende.de/en/>

⁴⁶ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴⁷ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴⁸ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁴⁹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

Per concludere alcuni numeri aiutano a quantificare il lavoro del Gruppo BMW sul tema della sostenibilità in relazione ai prodotti e servizi offerti⁵⁰:

- Dal 1995 al 2019 le emissioni dei modelli venduti in Europa sono state ridotte del 40%
- Nel 2013 fu venduta la cifra record di 500.000 veicoli elettrici e superata nel 2019 con 504.000 veicoli venduti (sia PHEV che BEV)
- Del 1992 al 2019 le emissioni Diesel sono state ridotte di oltre il 90% in linea con i principi vigenti (da Euro 1 a Euro 6).
- Dal 2015 al 2019 il Gruppo BMW è stato coinvolto in oltre 50 progetti di miglioramento delle infrastrutture e la nuova installazione di oltre 15.000 stazioni di ricarica
- I modelli Serie 8, X5, Serie 3 sono attualmente disponibili fornite di sistema di assistenza alla guida all'avanguardia

4.2.3.3 Produzione

La sostenibilità e il controllo delle emissioni di CO₂ e sostanze inquinanti passa anche attraverso la fase che precede l'utilizzo delle automobili. Pertanto, il gruppo BMW anche in tale fase opera responsabilmente andando a toccare tre aree: 1) Consumo di Risorse; 2) Energia Rinnovabile; 3) Rete di Fornitori.

Consumo di Risorse

In Figura 15 si è già avuto modo di apprezzare l'importante sforzo che BMW porta avanti nel ridurre l'impatto ambientale delle proprie automobili durante tutto il ciclo di vita e nel promuovere una transizione verso modelli sempre meno inquinanti. Parte di questo processo passa dalla fase di “*manufacturing*” (o produzione) e dalle risorse utilizzate in tale processo. L'impegno del gruppo bavarese su questo tema è ormai quasi ventennale. Nel 2001 fu infatti tra i firmatari del “*International Declaration on Cleaner Production*”⁵¹, il cui intento era quello di combattere il problema del degrado ambientale tramite quella che si potrebbe definire una “produzione più pulita”⁵². L'impegno preso è stato portato avanti negli anni con dedizione. Ogni macchinario utilizzato durante la produzione è attualmente sotto la sorveglianza di un operatore il quale oltre che per il funzionamento è responsabile anche dell'impatto che questi hanno sull'ambiente. Mentre tutti i centri di

⁵⁰ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁵¹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁵² UN Environment Programme: <https://www.unenvironment.org/>

produzione sono stati dotati di sistemi di gestione ambientale certificati ISO 14001⁵³. Negli ultimi quattordici anni (2006 preso come anno di riferimento dall'azienda) il consumo di energia e acqua nella produzione di veicoli, emissione di rifiuti e acque reflue, nonché solventi e CO₂ sono stati ridotti in media del 55% per veicolo prodotto⁵⁴. La Figura 16 fornisce ulteriori specifiche a riguardo.

per vehicle produced	
Energy consumption	- 40.4 %
CO ₂ emissions	- 71.4 %
Waste for disposal	- 78.4 %
Water consumption	- 28.8 %
Process wastewater	- 46.3 %
Solvent emissions	- 66.1 %

Figura 16 - Riduzioni di Consumi ed Emissioni Durante La Fase di Produzione (periodo: 2006 -2019). (BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>)

A questi dati va aggiunto che per ogni vettura fino al 20% dei materiali termoplastici è realizzato con materiali riciclati e fino al 50% delle parti in alluminio è composto da alluminio secondario (riportato all'uso con una specifica procedura). Il Gruppo è infine membro attivo del “Circular Economy Initiative Deutschland”⁵⁵ il cui scopo è quello di promuovere sul territorio tedesco la così detta “economia circolare”, ovvero un’economia basata sulla sostenibilità e il riutilizzo degli stessi materiali in più cicli produttivi⁵⁶. Il credere fortemente in tale filosofia ha portato il gruppo a concepire le automobili giunte al termine del proprio ciclo di vita come risorse per dare vita a nuove vetture, sono infatti stati installati oltre 30 sistemi di recupero e riciclaggio ecologico delle vetture presso oltre 2800 centri specializzati⁵⁷. Anche il trasporto logistico dei materiali è preso molto seriamente, in quanto ha anche esso un impatto sull’ambiente. Attualmente il 50% delle vetture BMW lascia i centri dove vengono prodotte tramite l’utilizzo di linee ferroviarie e per il futuro il gruppo tedesco sta

⁵³ Norma che fissa i requisiti dei sistemi di gestione utilizzate dalle imprese per migliorare le proprie prestazioni ambientali (ISO.org (ISO14001)): <https://www.iso.org/standard/60857.html>

⁵⁴ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁵⁵ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁵⁶ Economia Circolare.com: <https://www.economiacircolare.com/>

⁵⁷ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

studiando un biocarburante destinato a ridurre le emissioni del trasporto marittimo, in modo da poter sfruttare anche tale soluzione⁵⁸.

Energia Rinnovabile

L'utilizzo di energie rinnovabili durante la fase produttiva nasce da un'attenta analisi tecnica, politica ed economica relativa alla zona in cui l'impianto in cui si vuole implementare l'utilizzo di energia rinnovabile è dislocato. Diverse condizioni richiedono infatti differenti soluzioni e tecnologie per arrivare a produrre energia rinnovabile propria; quando ciò non è agevole a causa di determinate condizioni BMW sceglie di acquistare energia prodotta da fonti rinnovabili locali o fonti non rinnovabili acquisendo certificati d'origine di provenienza⁵⁹. Nel 2019 il dato registrato riguardo all'utilizzo dell'energia rinnovabile è stato pari al 87%, con alcuni impianti alimentati interamente ad energia rinnovabile, facendo registrare anche un aumento del 7% rispetto al 2018, a testimone dell'impegno costante dell'gruppo bavarese⁶⁰.

Rete di Fornitori

Innovazione e sostenibilità sono inevitabilmente portatori di nuove sfide. A cambiare è anche il rapporto con i fornitori, in particolare perché le richieste fatte a questi si evolvono con l'evoluzione sostenibile del prodotto. La scelta del gruppo BMW è stata quella di integrare requisiti di sostenibilità nel rapporto con i propri fornitori ormai già dal 2014; si tratta di requisiti che gli stessi fornitori di prodotti e di servizi dovranno applicare a loro volta ai propri fornitori⁶¹. I requisiti sono espressamente fissati dal gruppo nel *BMW Group Sustainability Standard for the Supplier Network*, in cui sono indicate regole riguardo: sostenibilità, responsabilità sociale, condotta responsabile e conformità alla legge, divieto di entrare in contatto con gruppi militari armati, evitare sperimentazioni su animali⁶². Condizioni basate sull'UN Global Compact e International Labour Organization

⁵⁸ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁵⁹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁶⁰ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁶¹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁶² BMW Group Supplier Sustainability Program:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2018/2018-BMW-Group-Supplier-Sustainability-Policy.pdf

sono poi inserite tra le condizioni d'acquisto di materiali⁶³. L' impegno del gruppo è poi esteso verso una promozione della sostenibilità nei rapporti commerciali anche esternamente alla propria azienda con un impegno attivo in iniziative come: *Drive Sustainability* il cui obiettivo è una promozione della sostenibilità nel settore automotive in tutti i suoi aspetti⁶⁴; *Responsible Business Alliance* organizzazione no profit impegnata nel supporto del benessere di lavoratori e comunità⁶⁵; *Responsible Minerals Initiative* (RMI) che offre supporto alle imprese per l'utilizzo sostenibile dei minerali⁶⁶; *Initiative for Responsible Mining Assurance* (IRMA) a tutela di quelle zone direttamente coinvolte dagli scavi per l'estrazione di materie prime⁶⁷.

4.2.3.4 Dipendenti e Società

Quella nei confronti di dipendenti e società è l'ultima macroarea in cui la *Corporate Social Responsibility* targata BMW Group trova applicazione, andando a toccare *Sustainable Development Goals* come: salute e benessere, *quality education*, parità di genere, migliori condizioni lavorative ed economiche, riduzione delle disuguaglianze. Tale impegno si estende verso: salute e performance, sviluppo dei dipendenti a lungo termine, diversità e *corporate citizenship*.

Salute e Performance

Attualmente la maggior parte degli impianti di produzione BMW (tutti tranne due) sono certificati ISO 45001⁶⁸ (coprendo il 96,15% dei lavoratori), un indice che fissa i requisiti per i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Questo risultato è frutto della "*Health Initiative*" introdotta nel 2011 che si articola in

⁶³ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁶⁴ Drive Sustainability: <https://www.drivesustainability.org/>

⁶⁵ Responsible Business Alliance: <http://www.responsiblebusiness.org/>

⁶⁶ Responsible Minerals Initiative: <http://www.responsiblemineralsinitiative.org/>

⁶⁷ Responsible Mining Assurance: <https://responsiblemining.net/>

⁶⁸ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

Health Management

Programma che si articola in prevenzione e riabilitazione, coprendo le aree di nutrizione, esercizio fisico, riposo e prevenzione delle dipendenze. In aggiunta sono portate avanti campagne interne per aumentare l'attenzione dei dipendenti sul tema della salute; nel 2019 il tema è stato quella della salute mentale. A queste sono poi aggiunti incontri, eventi, corsi per discutere dei temi riguardanti la salute. In alcuni paesi è poi offerto un servizio sanitario di base con personale medico qualificato sia interno che esterno.

Work Safety and Ergonomics.

Dal 2016 il *Safety and Ergonomics Risk Assessment (SERA)* si impegna a garantire regole di sicurezza interna e misure protettive dei lavoratori BMW in conformità allo standard ISO 45001⁷⁰. Queste stesse condizioni sono poi estese lungo tutto la catena del valore e a terze parti. Sempre nel 2016 è stata poi introdotta la “*Safe Walking Campaign*” il cui obiettivo è quello di contrastare il fenomeno degli incidenti sull' lavoro, i quali si registrano soprattutto in fase di montaggio e smontaggio o di spostamento all'interno degli impianti (appunto: *walking*); mentre dal 2018 l'attenzione è stata portata anche verso gli incidenti legati a tagli o ustioni. Anche il tema della disabilità non viene ignorato, anzi viene integrato; attualmente il 6.5% degli impiegati è infatti affetto da disabilità gravi.

Sviluppo dei Dipendenti a Lungo Termine

Come si evince quello degli *stakeholders* interni è un tema verso il quale BMW pone un'incredibile attenzione. È proprio per questo che oltre a sicurezza sul lavoro, salute e rispetto dei diritti dei lavoratori il gruppo offre un trattamento che incoraggi lo sviluppo e la permanenza di lungo termine, in particolare per quanto riguarda i più giovani. Tale impegno si articola tramite politiche di remunerazione, promozione dell'uguaglianza di genere, razziale e religiosa; possibilità di orari di lavoro flessibili per venire incontro alle esigenze dei dipendenti, accesso a corsi e formazione avanzata, opportunità ai più giovani di accedere a corsi universitari (triennali, master, dottorati di ricerca)⁷¹. Alcuni numeri permettono di quantificare il risultato di tale impegno⁷²:

- L' 82% dei dipendenti BMW si dice soddisfatto della propria azienda

⁶⁹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁷⁰ ISO.org (45001): <https://www.iso.org/standard/63787.html>

⁷¹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁷² BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

- L'attrattività dell'azienda agli occhi dei dipendenti è pari all' 85% (prima al mondo nel 2019 secondo Universum⁷³)
- L'87% è soddisfatto dei benefici extralavorativi (sociali)
- L' 85% è soddisfatto della sicurezza sul posto di lavoro
- Quasi 5000 dipendenti partecipano a programmi di formazione giovanile
- Oltre 370 milioni di euro sono stati investiti in corsi di formazione avanzata per i dipendenti

Diversità

Il già citato *BMW Group Code On Human Rights and Working Conditions* fissa due principi inderogabili riguardo la scelta degli impiegati BMW: 1) l'assenza di qualsiasi tipo di pregiudizio nella selezione dei candidati; 2) la promozione di un certo grado di integrazione sociale⁷⁴. Tale processo di integrazione parte dal management e si estende su tutto il gruppo avvolgendo tre fattori: genere, *background* culturale, età ed esperienza⁷⁵. L'impegno è poi rinnovato annualmente durante la *Diversity Week*⁷⁶ ed altri eventi per un totale di oltre 146 eventi e circa 45800 dipendenti coinvolti⁷⁷. Tra queste iniziative va menzionato il *Global Leader Development Program* finalizzato alla ricerca di giovani talenti in giro per il mondo, arricchendo ancora di più l'unione di culture e di giovani lavoratori all'interno del gruppo BMW⁷⁸. I dati registrati nel 2019 rispetto alle diverse aree di interesse fanno perciò registrare⁷⁹:

- Il 17,5 delle donne nel management aziendale (in crescita rispetto al 2018)

⁷³ Azienda Specialista in Employer Branding. (Universum: <https://universumglobal.com/>)

⁷⁴ BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-Code-on-human-rights.pdf

⁷⁵ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁷⁶ BMW Diversity WEEK:

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report/popup/diversity-week.html#:~:text=As%20a%20signatory%20to%20the%20Diversity%20Charter%2C%20the,publicise%20our%20commitment%20to%20a%20diverse%20corporate%20culture.>

⁷⁷ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

⁷⁸ Global Leader Development Program:

https://www.bmwgroup-werke.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup-werke_com/steyr/karriere/informationen-absolventen/LAY_200630_Flyer_GLDP_lowres_DIN-A4_bl.pdf

⁷⁹ BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

- Il 19,8% dei lavoratori totali del gruppo è composto da donne
- Il 35% di donne del consiglio di vigilanza è composto da donne
- Gli impiegati della BMW AG provengono da 122 paesi diversi
- Quasi il 30% degli impiegati è over 50

Corporate Citizenship

Essendo un gruppo multinazionale, parte dell'impegno di BMW è quello di promuovere l'incontro tra diverse nazioni, culture e religioni. A tale scopo dal 2011 il gruppo BMW presenta l'*Intercultural Innovation Award* che si tiene ogni due anni con la compartecipazione dello *United Nations Alliance of Civilizations*⁸⁰. Lo scopo è quello di premiare progetti che valorizzano: dialogo interculturale, comprensione e cooperazione⁸¹. Sono poi portate avanti iniziative a scopo educativo sia presso le sedi BMW che presso gli istituti scolastici⁸². Attualmente si contano 400.000 giovani e bambini coinvolti da tali attività educative con l'obiettivo di portarle ad 1 milione entro il 2025 e 3.6 milioni di persone che hanno tratto beneficio dagli *Intercultural Innovation Award* con l'obiettivo di arrivare a 6 milioni entro il 2025⁸³. Il sito ufficiale del gruppo BMW dedica un'intera sezione al proprio *social commitment* dov'è possibile leggere alcune informazioni a riguardo delle diverse iniziative del gruppo tedesco⁸⁴. In questa sede ne saranno citate soltanto alcune a scopo esemplificativo.

Minorities and Women Owned Enterprises. Impegno a favore dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione economica femminile e delle minoranze. Ogni anno durante la *BMW Supplier Diversity Conference* è offerta alle aziende di proprietà di donne, minoranze e veterani di guerra la possibilità di partecipare ed accedere alle reti aziendali in modo da avere nuove opportunità e conoscenze per far crescere il proprio *business*.

Care 4 Water. Partito nel 2015 in Thailandia e successivamente ampliato a Messico, India, Sud Africa, Brasile, Indonesia e Mongolia; si tratta di un progetto nato dalla volontà di restituire qualcosa a quei paesi in via di sviluppo in cui il BMW opera. In pochi anni questa iniziativa ha contribuito all'implementazione di 4.620

⁸⁰ BMW.com (Social Commitment):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship.html#ace--1088258646>

⁸¹ United Nations Alliance of Civilizations: <https://www.unaoc.org/>

⁸² BMW.com (Social Commitment):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship.html#ace--1088258646>

⁸³ BMW.com (Social Commitment):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship.html#ace--1088258646>

⁸⁴ BMW.com (Social Commitment):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship.html#ace--1088258646>

sistemi di filtraggio dell'acqua (Messico: 804, Brasile: 100, India: 2001, Thailandia: 1715) di cui hanno beneficiato un totale di 462.000 persone in tutto il mondo⁸⁵.

Joblign. Nato nel 2008 dall'unione del *Boston Consulting Group GmbH* e la Fondazione *Eberhard von Kuenheim* di BMW AG porta avanti un impegno concreto nei confronti dell'economia tedesca e dei giovani disoccupati con scarse qualifiche. Attraverso un programma di sei mesi questi giovani possono apprendere competenze lavorative e sociali specifiche che gli permetteranno di riqualificarsi sul mercato dell' lavoro. A fare da mentore ai partecipanti è proprio il personale BMW ed al termine di questi sei mesi è poi previsto il collocamento presso le occupazioni che meglio si addicono ai diversi profili. Nel 2018, a dieci anni dal lancio dell'iniziativa, 190 partecipanti al programma hanno portato a termine alcuni stage e 50 hanno completato la propria formazione presso BMW AG.

BMW Group Award for Social Responsibility. Un riconoscimento interno attribuito a quei dipendenti, tra gli oltre 130.000 dell'intero gruppo BMW, che hanno offerto un contributo prezioso alla società attraverso attività di volontariato. Un premio speciale di 5.000 euro in denaro è poi offerto dalla fondazione *Volker Doppelfeld* di BMW ai dipendenti più giovani che hanno saputo distinguersi per il loro impegno sociale.

⁸⁵ BMW Care 4 Water:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/gesellschaftliches-engagement/soziales_engagement/Rework2019/C4W_impact_2018.pdf

Capitolo 5 – Conclusione

L'intento di questo elaborato era quello di esplorare il concetto di CSR nella maniera più ampia possibile, inquadrando il concetto sia dal punto di vista teorico-evolutivo che strategico. I capitoli 2 e 3 hanno permesso di adempiere a tale compito. È stato possibile comprendere l'evoluzione e soprattutto l'interesse crescente verso tale tema da parte dei diversi stakeholders dell'azienda, andando a coprire aree di interesse: pubbliche, sociali, istituzionali e strategiche. L'aspetto più rilevante è che anche se l'interesse nei confronti della CSR ha raggiunto il suo apice negli ultimi anni questo è ancora destinato a crescere. Fino al 2030 le linee guida saranno quelle dei *Sustainable Development Goals* del trattato di Parigi e successivamente nuovi obiettivi e nuovi impegni verranno presi. Quindi si può tranquillamente concludere che in futuro non potranno esistere imprese che non siano adeguatamente impegnate sul piano sociale, in particolare per quanto riguarda quelle imprese che competono sul mercato globale. Questa conclusione è valida sia sul piano dell'impegno sociale che sul piano prettamente strategico. Sono infatti risultati evidenti vantaggi dall'utilizzo della CSR al pari di una risorsa interna strategicamente implementata. Internamente permette infatti di aumentare la percezione dell'azienda agli occhi dei dipendenti attraverso pratiche quali "*Sustainable HRM*" e "*Green Supply Chain Management*". Esternamente invece l'aspetto più rilevante è l'effetto positivo che la CSR percepita ha sull'aumento di *Customer Engagement*, portando conseguentemente una crescita su diversi aspetti come *Customer Loyalty*, *word-of-mouth* e *feedback interni*. Infine, alcuni studi hanno evidenziato una correlazione positiva indiretta tra responsabilità sociale e *Corporate Financial Performance*, ricordando però che la CSR influisce sulla prestazione finanziaria dell'azienda soltanto per il 20% e che altri fattori, come ad esempio quello geografico di cui si è parlato, potrebbero influire sul rapporto tra CSR e CFP. Conclusioni a parte vanno invece fatte riguardo l'ultimo capitolo. Come detto nell'introduzione l'obiettivo non era quello di trovare una conferma ulteriore agli studi riportati nei capitoli precedenti ma quello di utilizzare l'esempio di un gruppo noto che ha fatto della *Corporate Social Responsibility* uno dei suoi punti di forza. In particolare, è ora possibile rispondere ad una delle domande citate durante l'introduzione: "In che misura e in quali processi la CSR viene applicata dalle aziende?". Già al Capitolo 3 con la catena del valore proposta da Porter e Kramer (2006; Figura 4) si è potuto vedere come la CSR fosse applicabile a molteplici processi interni ma una maggiore comprensione di ciò è data proprio dal *Case Study*. La contestualizzazione fatta sull'industria *automotive* ha permesso di raccontare un contesto in cui temi come: sostenibilità, impatto ambientale, emissioni di CO₂, inquinamento e sicurezza sono temi che inevitabilmente toccano tutte le imprese che ne fanno parte. L'effetto sul Gruppo BMW e gli altri leader del settore è pertanto quello di una chiamata ad una maggiore responsabilizzazione su tali temi. È proprio per questo che la *Corporate Social Responsibility* di BMW trova un'applicazione così ampia all'interno della propria azienda. Ad essere coinvolti infatti sono per prima cosa il management e gli stakeholders della compagnia, ma soprattutto ampia attenzione è data alle fasi di produzione ed utilizzo del prodotto. Come visto, viene portato avanti un lavoro costante nella riduzione delle emissioni di CO₂ e un impegno nello sviluppo e la diffusione della mobilità elettrica. L'obiettivo del gruppo BMW è quello di provare a fare la propria parte in quello che è il tema più centrale della CSR

nell'industria automotive e cioè impegnarsi a ridurre l'impatto che il ciclo di vita delle autovetture ha sull'ambiente. Dopodiché la responsabilità sociale di BMW si estende ai dipendenti dell'azienda riservando loro speciali attenzioni riguardo salute e formazione; vengono stabilite regole relative a sostenibilità, sicurezza e diritti umani anche nei confronti dei partner commerciali. I quali devono rispettare e far rispettare tali principi se vogliono entrare in affari con il gruppo tedesco. Infine, sono numerosissime le iniziative benefiche, culturali e sociali portate avanti dall'azienda che si vanno a configurare come l'ennesimo tassello di una *Corporate Social Responsibility* che si estende a tutto il gruppo BMW internamente ed esternamente. Ciò che sicuramente possiamo concludere è che non bisogna confondere la CSR con delle semplici attività filantropiche ma che anzi essa deve essere radicata all'interno dell'azienda andando ad avvolgere l'impresa nella sua integrità. La realtà è però ancora una volta più complessa. Se infatti per altre domande citate nell'introduzione ad esempio: "Come è nato il concetto di CSR?", "Quali sono i vantaggi concreti per le aziende?", "Chi è coinvolto nell'implementazione di tali strategie e chi ne riceve i vantaggi?" è servito soffermarsi a lungo e fare delle considerazioni sulla base di diversi studi in merito, lo stesso andrebbe fatto per affermare con certezza che la CSR sia applicabile ad ogni processo aziendale, come richiesto dalla domanda precedentemente citata. Inoltre, i manager sono chiamati ad effettuare una serie di considerazioni sul piano pratico (analisi costi-benefici, situazione di mercato, percezione della CSR, fattore paese ecc.) che potrebbero caso per caso cambiare la risposta a tale domanda. La risposta che però è possibile dare alla luce di quanto visto con BMW è che potenzialmente la CSR potrebbe essere estesa a tutta l'impresa e applicata all'interno di ogni singolo processo qualora vi siano le adeguate condizioni. Volendo poi unire le due maggiori conclusioni di questa tesi si potrebbe aggiungere che non solo i manager potrebbero applicare la *Corporate Social Responsibility* sotto ogni aspetto ma anche che alla luce di una importanza centrale che la CSR continuerà ad avere in futuro nella strategia d'impresa, questi hanno il dovere di sfruttare ogni possibilità; non farlo vorrebbe dire perdere delle importanti opportunità dal punto di vista strategico e soprattutto mostrarsi disinteressati a qualsiasi forma di impegno sociale, arrecando un conseguente danno di immagine all'impresa.

Bibliografia

- Abbas, Moazzam & Gao, Yongqiang & Shah, Sayyed. (2018). *CSR and Customer Outcomes: The Mediating Role of Customer Engagement*. Sustainability. 10. 4243. 10.3390/su10114243.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Blowfield, M. (2005). *Corporate social responsibility-the failing discipline and why it matters for international relations*. International Relations, 19(2), 173–191.
- Bowen, H.R. & Bowen, P.G. & Gond, J.-P. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. 1-248.
- Branco, Manuel Castelo & Rodrigues, Lúcia Lima (2006). *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. Journal of Business Ethics 69 (2):111-132.
- Branco, Manuel Castelo & Rodrigues, Lúcia Lima (2007). *Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility*. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 12.
- Butnariu, Anca & Dumitru, Filipeanu. (2016). *DOES CSR ENHANCE MARKET PERFORMANCE FOR AUTOMOTIVE COMPANIES?* SEA - Practical Application of Science Volume IV, Issue 3 (12). IV.
- Carroll, Archie. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. Business & Society. 38. 268-295.
- Chaffee, Eric C., *The Origins of Corporate Social Responsibility* (2017). University of Cincinnati Law Review, Vol. 85, 2017
- Fordham, Anne & Robinson, Guy. (2018). *Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study*. International Journal of Corporate Social Responsibility. 3. 10.1186/s40991-018-0036-1.
- Franco, Stefano & Caroli, Matteo & Cappa, Francesco & Del Chiappa, Giacomo. (2019). *Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry*. International Journal of Hospitality Management. 10.1016/j.ijhm.2019.102395.
- Fuzi, Nursyazwani & Habidin, Nurul & Hibadullah, Siti & Izzaida, Farah & Zamri, Mohd & Desa, Auni Fatin Nadia & Chiek Desa, Auni Fatin Nadia. (2015). *Critical success factors of corporate social responsibility practices for the Malaysian automotive industry*. International Journal of Critical Accounting. 7. 142-156. 10.1504/IJCA.2015.069950.
- Głuszek, Ewa. (2020). *Overall Assessment of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Map of Responsibility*. 10.1007/978-3-030-34401-6_12.

- Ki-Hoon Lee, Dongyoung Shin (2010). *Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention*, *Public Relations Review*, Volume 36, Issue 2, 2010
- Kim, Yeonsoo & Ferguson, Mary Ann. (2019). *Are high-fit CSR programs always better? The effects of corporate reputation and CSR fit on stakeholder responses*. *Corporate Communications: An International Journal*. 24. 10.1108/CCIJ-05-2018-0061.
- Latapí, Mauricio & Johannsdottir, Lara & Davidsdottir, Brynhildur. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. 10.1186/s40991-018-0039-y.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: *Its evolutionary path and the road ahead*. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Longoni, Annachiara & Luzzini, Davide & Guerri, Marco. (2018). *Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management*. *Journal of Business Ethics*. 151. 10.1007/s10551-016-3228-1.
- Ma, Hao. (2000). *Competitive advantage and firm performance*. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 10. 15-32. 10.1108/eb046396.
- Martinuzzi, André & Kudlak Robert & Faber Claus & Wiman Adele. (2011) *CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector*. Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS) Vienna University of Economics and Business Franz Klein Gasse 1, A-1190 Vienna, Austria.
- McWilliams, Abigail, & Siegel, Donald (2001) *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- Miras Rodríguez, M.d.M., Carrasco Gallego, A. y Escobar Pérez, B. (2012). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Cross-Cultural Analysis*. IACCM Annual Conference 11.2012. Nápoles
- Moravčíková, Katarina & Gajanova, Lubica & Rypáková, Martina. (2015). *CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication*. *Procedia Economics and Finance*. 26. 332-338. 10.1016/S2212-5671(15)00861-8.
- Porter, Michael & Kramer, Mark. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard business review*. 84. 78-92, 163.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Press Free, a Division of Macmillan, Inc., New York.
- Robb, Colleen. (2012). *Social Ventures: The Development of the Theory of Sustainable Contributive Advantage and Initial Empirical Tests*.
- Sahut, Jean-Michel & Peris-Ortiz, Marta & Teulon, Frederic & Boubaker, Sabri. (2019). *Corporate social responsibility and governance*. *Journal of Management and Governance*. 23. 10.1007/s10997-019-09472-2.

Sanghavi, Punit & Rana, Yash & Shenoy, Shridhar & Yadav, Rohit. (2015). *A Review on Green Supply Chain Management in Automobile Industry*. 5. 3697-3702.

Santana, M.; Morales-Sánchez, R.; Pasamar (2020), S. *Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?* Sustainability, 12, 1678.

Setó-Pamies, Dolors; Papaoikonomou, Eleni. 2020. "Sustainable Development Goals: A Powerful Framework for Embedding Ethics, CSR, and Sustainability in Management Education." Sustainability 12, no. 5: 1762

Tate, Wendy & Bals, Lydia. (2018). *Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm*. Journal of Business Ethics. 152. 10.1007/s10551-016-3344-y.

Tripathi, Abhishek & Bains, Anupama. (2013). *Evolution of Corporate Social Responsibility: A Journey from 1700 BC till 21st Century*. International Journal of Advanced Research. 1.

Van Doorn, Jenny & Onrust, Marjolijn & Verhoef, Peter & Bügel, Marnix. (2017). *The impact of corporate social responsibility on customer attitudes and retention—the moderating role of brand success indicators*. Marketing Letters. 1-13. 10.1007/s11002-017-9433-6.

Vartiak, Lukáš. (2016). *CSR Reporting of Companies on a Global Scale*. Procedia Economics and Finance. 39. 176-183. 10.1016/S2212-5671(16)30276-3.

Vishwanathan, Pushpika & Oosterhout, Hans & Heugens, Pursey & Duran, Patricio & Essen, Marc. (2019). *Strategic CSR: a concept building meta-analysis*. Journal of Management Studies. 10.1111/joms.12514.

Yoon, Borham & Chung, Yeasun. (2018). *The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach*. Journal of Hospitality and Tourism Management. 37. 89-96. 10.1016/j.jhtm.2018.10.005.

Sitografia

Agora Verkehrswende: <https://www.agora-verkehrswende.de/en/>

Associazione Nazionale Filiera Industriale Automobilistica (ANFIA): https://www.anfia.it/data/portale-anfia/Ufficio_stampa/News_e_articoli/Industria_automotive_mondiale_nel_2018_e_trend_2019.pdf

B- Corp Certification: <https://bcorporation.eu/certification>

BMW Annual Report 2019: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0306824EN/bmw-group-annual-report-2019?language=en>

BMW Care 4 Water:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/gesellschaftliches-engagement/soziales_engagement/Rework2019/C4W_impact_2018.pdf

BMW.com (Social Commitment):

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/corporate-citizenship.html#ace--1088258646>

BMW Diversity WEEK:

<https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report/popup/diversity-week.html#:~:text=As%20a%20signatory%20to%20the%20Diversity%20Charter%2C%20the,publicise%20our%20commitment%20to%20a%20diverse%20corporate%20culture.>

BMW Group: <https://www.bmwgroup.com/en.html>

BMW Group Code on Human Rights and Working Conditions:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-Code-on-human-rights.pdf

BMW Group During The era of National Socialism: <https://www.bmwgroup.com/en/company/history/BMW-during-the-era-of-national-socialism.html>

BMW Group International Terms and Conditions for the Purchase of Production Materials and Automotive Components:

https://b2b.bmw.com/documents/14402/7501963/180331_IPC+2018_EN_clean_v2.pdf/150a812c-228b-7ffc-323e-f576133c39ae

BMW Sustainable Value Report 2019: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainable-value-report.html>

BMW Group Supplier Sustainability Program:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2018/2018-BMW-Group-Supplier-Sustainability-Policy.pdf

Business Research Metodology.net (BMW CSR OVERVIEW) by John Dudovski: <https://research-methodology.net/bmw-csr-overview/>

Dow Jones Sustainability Index: <https://www.borsaitaliana.it/borsa/finanza-etica/indici-etici/scheda/djsi-world-composite.html>

Drive Sustainability: <https://www.drivesustainability.org/>

Economia Circolare.com: <https://www.economiacircolare.com/>

European Commission:

https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations_it#:~:text=La%20Convenzione%20quadro%20delle%20Nazioni,con%20il%20sistema%20climatico%20mondiale

European Commission (Legge Ue 2019/2144): https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/safety_en

European Commission (Corrigendum to Commission Regulation (EU) 2018/1832):

https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/safety_en

European Commission (Protocollo di Kyoto):

https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/legislation/motor-vehicles-trailers_en

European Commission (Directives and regulations on motor vehicles, their trailers, systems and components):

https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/legislation/motor-vehicles-trailers_en

European Commission (GEAR 2030): https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/policy-strategy_en

FCA GROUP: <https://www.fcagroup.com/it-IT/pages/home.aspx>

FTSE4GOOD: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

German Institute of Compliance: <http://www.dico-ev.com/>

Global Leader Development Program:

https://www.bmwgroup-werke.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup-werke_com/steyr/karriere/informationen-absolventen/LAY_200630_Flyer_GLDP_lowres_DIN-A4_bl.pdf

Globe Model: <https://sites.google.com/site/organizationalcultureintro/globe-model>

GRI CONTENT INDEX 2019 BMW Group:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2020/2020-BMW-Group-GRI-2019-Englisch.pdf

Henry Ford, Enciclopedia Online Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/henry-ford>

ISO.org (ISO 26000): <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO.org (ISO14001): <https://www.iso.org/standard/60857.html>

ISO.org (45001): <https://www.iso.org/standard/63787.html>

International Labour Organization: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

IONITY.eu: <https://ionity.eu/en>

KPMG Automotive Executive Survey 2020:

https://automotive-institute.kpmg.de/GAES2020/downloads/global_automotive_executive_survey_2020.pdf

International Organization of Motor Vehicle Organization (OICA): <http://www.oica.net/category/vehicles-in-use/>

Responsible Business Alliance: <http://www.responsiblebusiness.org/>

Responsible Mining Assurance: <https://responsiblemining.net/>

Responsible Minerals Initiative: <http://www.responsiblemineralsinitiative.org/>

Stakeholder Engagement Policy BMW Group:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2020/2020-BMW-Group-Stakeholder-Engagement-Policy.pdf

Universum: <https://universumglobal.com/>

UN Environment Programme: <https://www.unenvironment.org/>

United Nations Alliance of Civilizations: <https://www.unaoc.org/>