

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**L'IMPATTO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA
SULLA BRAND EQUITY: IL CASO LEGO GROUP**

Relatore

Prof. Francesco Cappa

Candidata:

Claudia Cafaro

Matricola 226991

ANNO ACCADEMICO 2020-2021

Indice

Capitolo 1: *Introduzione*

1.1 Introduzione tesi.....	4
----------------------------	---

Capitolo 2: *RSI definizione e trend*

2.1 Definizione e storia della RSI.....	7
---	---

2.2 Il ruolo dell'unione europea in materia di RSI.....	12
---	----

2.3 Trend circa il crescente interesse scientifico e le applicazioni da parte delle aziende.....	15
--	----

2.4 Le sfide e le problematiche poste dalla società e le risposte delle aziende sul territorio.....	18
---	----

Capitolo 3: *RSI e benefici aziendali*

3.1 I primi esempi di RSI tra le imprese: le sfide ed i benefici per le aziende dell'epoca pre e post adozione di politiche aziendali.....	21
--	----

3.2 Definizione di brand equity.....	24
--------------------------------------	----

3.3 I costi della RSI.....	30
----------------------------	----

3.4 Come la RSI impatta positivamente la brand equity.....	31
--	----

Capitolo 4: caso LEGO Group

4.1 Il caso LEGO Group: piani presenti e futuri per una responsabilità sociale attiva.....	36
4.2 Il piano sostenibilità.....	37
4.3 I progetti per il sociale: “Lego foundation” e la partnership con UNICEF.....	41
4.4 L’effetto sulla brand equity e i report sulla sostenibilità.....	43

Capitolo 5: Conclusioni

5.1 Conclusioni.....	46
----------------------	----

Bibliografia.....	48
--------------------------	-----------

Sitografia.....	50
------------------------	-----------

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE

1.1 Introduzione tesi

Il presente elaborato si propone di approfondire ed esaminare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, di sviscerarne i vari significati e comprendere al meglio la sua applicazione e, di conseguenza, studiarne i suoi effetti sull'impresa.

Oggi, in un mondo in cui l'individualismo ha raggiunto livelli altissimi, gli interessi personali hanno soverchiato il bene della comunità a favore di una costante ricerca di profitto personale. Ciò si traduce in ingenti danni ambientali, perdita dell'integrità morale e sfruttamento di tutte le risorse disponibili a discapito delle popolazioni più povere. Le imprese, che attualmente si ritrovano costantemente sotto i riflettori dell'opinione pubblica, fortemente manipolata dai social media, svolgono un ruolo importante sia a livello comunicativo che applicativo. Ci troviamo quindi di fronte a due fattori: l'etica, ossia quello che le aziende dovrebbero anteporre al profitto, e l'ovvio e banale desiderio di arricchirsi, anche se questo a volte va a discapito di una serie di fattori. Il punto di convergenza tra questi elementi si può raggiungere solo nel momento in cui l'azienda stessa percepisce la propria responsabilità sociale come un elemento chiave che si riflette nella benevolenza degli *stakeholders* e che, di conseguenza, fa incrementare il valore dell'azienda sia a livello di profitti che di percezione esterna. Se un'azienda investisse in progetti umanitari o in progetti per uno smaltimento corretto dei rifiuti, ciò non dovrebbe essere percepito come una perdita ma, al contrario, come un arricchimento incentrato ad uno sviluppo a lungo termine del *brand* e dell'azienda stessa.

Risulta ovvio che, se l'azienda potesse, ad esempio, smaltire tutti i suoi rifiuti in mare risparmierebbe a livello economico e, di conseguenza, otterrebbe un maggior profitto su ogni unità venduta. In tale ottica, risulta fondamentale considerare l'attuazione di politiche incentrate allo sviluppo sostenibile, come un investimento per la propria immagine e a lungo termine anche a livello di introiti. Infatti, al giorno d'oggi, i social media e il parere degli *stakeholders* giocano un ruolo fondamentale nella promozione e nella co-creazione del valore del brand, incentrando anche l'opinione pubblica verso una considerazione positiva dell'azienda e delle sue linee guida. Ad avvalorare questa tesi è anche il comportamento del consumatore moderno, il quale agendo in maniera più consapevole è incentivato a scegliere i prodotti e servizi da acquistare con maggiore contezza e attenzione anche alle *policies* dell'azienda produttrice. Un'azione etico-filantropica dell'azienda otterrebbe un ritorno non solo a livello di immagine ma anche un riscontro empatico tra il consumatore ed il produttore; un confronto al giorno d'oggi fondamentale negli sviluppi futuri dell'azienda. Infatti, l'accrescimento del *brand value* ruota intorno ad una stretta relazione che si viene a creare tra l'azienda ed il consumatore, una relazione possibile solamente con l'interazione dell'azienda all'interno della vita del cittadino.

Secondo *l'Euromonitor Internation*, le prime 10 tendenze che i consumatori “seguiranno” nel 2021 sono legate fortemente alla sicurezza dei dipendenti e dei consumatori stessi. Le aziende dovrebbero implementare le misure di sicurezza, comunicare in maniera comprensiva e sostenere il benessere mentale in questo difficile periodo¹. Nel 2019 invece, il terzo posto della classifica, era occupato da “*Conscious Consumer*”, ossia quella

¹ A.Angus., Research Word., 2021.<https://www.researchworld.com/top-10-global-consumer-trends-2021/>

categoria di consumatori che durante l'acquisto si preoccupavano per il benessere animale, e solamente all'ottavo posto i c.d. *"I want a plastic free world"*.²

Alla luce di ciò, questa tesi, propone di evidenziare i benefici e i vantaggi che le aziende traggono nel momento in cui decidono di investire in maniera socialmente responsabile, in particolar modo concentrandosi sugli effetti che tali misure generano a livello di *brand equity*.

² Euromonitor International., 2019.

<https://www.ruminantia.it/wpcontent/uploads/2019/01/EUROMONITOR.pdf>

CAPITOLO 2 : RSI DEFINIZIONE E TREND

2.1 Definizione e storia della RSI

La Responsabilità Sociale d'Impresa (di seguito RSI), in inglese *Corporate Social Responsibility*, è una politica aziendale volontaria, volta a coniugare le operazioni commerciali aziendali con un interesse particolare verso le questioni sociali ed ambientali e verso gli *stakeholder* ossia gli azionisti, i clienti, i fornitori e la collettività con la quale l'azienda interagisce. Nel 2001, attraverso il Libro Verde, l'Unione europea ha definito la RSI *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate”*.³

La nascita della RSI si può collocare negli Stati Uniti a cavallo tra il XIX e il XX secolo, con la nascita di forti movimenti populistici e di denuncia verso il potere dei grandi magnati, proprietari monopolistici in diversi settori dell'economia nazionale. È proprio in questo periodo che incominciò a definirsi e svilupparsi il concetto del *trust-buster*, ossia del c.d. “smontatore di monopoli”, una figura capace di regolare e manipolare determinati settori dell'economia nazionale al fine di prevenire o eliminare i monopoli. Tale clima, portò alla stesura delle prime legislazioni in materia antimonopolistica: lo *Sherman Antitrust Act* del 1890 e il *Clayton Antitrust Act* del 1914.⁴

³ Libro Verde della commissione Europea., Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.,2001.

⁴ Sherman Antitrust Act, prima legislazione emanate dal Congresso degli Stati Uniti per bloccare le concentrazioni di potere che interferiscono con il commercio, riducendo la concorrenza. Clayton Antitrust Act, legge emanata dal Congresso degli Stati Uniti per chiarire e rafforzare lo Sherman Antitrust Act.

Cominciarono, inoltre, a fiorire scuole di pensiero che assegnavano ai leader delle aziende obblighi di natura sociali non legati al profitto o alla produzione di beni o servizi. Come conseguenza a tale nuova visione sociale, si sviluppò quella che possiamo definire come la “prima ondata” di *corporate responsibility*,⁵ attraverso donazioni filantropiche da parte dei grandi imprenditori del momento.

Si intravedeva un nuovo modo di concepire l’impresa; non era un’organizzazione chiusa e dedita solo alla ricerca del profitto ma era un’entità legata, direttamente e non, a molti altri aspetti della realtà circostante e, di conseguenza, responsabile dell’impatto che aveva su di essa. La “seconda ondata” di *corporate responsibility* si ebbe solamente intorno al 1920, dopo la fine del primo conflitto mondiale, questa volta però a favore della salute, della sicurezza e della previdenza dei lavoratori. Nacquero così le prime forme di *welfare* aziendale ossia: “*il complesso delle erogazioni e prestazioni che un’azienda riconosce ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa*”⁶. La crisi finanziaria del 1929, però, diede presto fine alla figura dell’uomo d’affari visto quasi come un eroe sociale, ammirato per la sua accortezza alle problematiche sociali e protagonista della vita nazionale. Negli anni ’30 i *businessmen* (specialmente le figure legate alle banche) vennero scherniti e visti come “*uomini che si affannavano a mettere in salvo il proprio denaro*”⁷ a scapito del ceto medio che vedeva scomparire tutti i risparmi a causa del fallimento delle banche. Questa visione negativa fu eliminata quasi del tutto quando, durante e nel dopo guerra, gli imprenditori dimostrarono dedizione verso gli interessi della Nazione. Circa un ventennio dopo, fra gli anni ’60 e ’70, in seguito all’entrata in scena della prima ondata di globalizzazione e all’aumento delle dimensioni delle aziende, si cominciò a

⁵ Derber, 2003

⁶ F.Brenna.,Il Libro dell’Anno del diritto., 2017.https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-aziendale_%28altro%29/

⁷ L.Morri.,Storia e teorie della responsabilità sociale d’impresa., 2009.

parlare in maniera più approfondita di *Corporate Social Responsibility*. In particolar modo, attraverso la consapevolezza che non solo il manager deve adempiere a tali obblighi morali, ma la stessa titolarità deve essere estesa a tutta l'azienda. Di particolare rilevanza in quel periodo fu il pensiero di Archie B. Carroll⁸, che, nel 1979 fu il primo ad introdurre il tema di RSI nelle teorie di management, classificando in un modello a schema piramidale le relazioni che possono intercorrere tra impresa e società. (Figura 1)

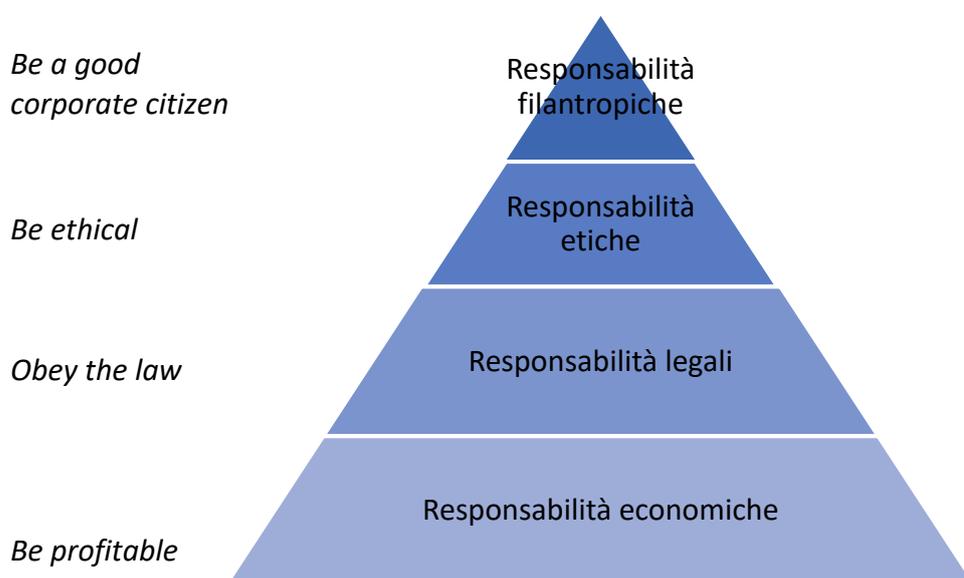


Figura 1 PIRAMIDE DI CARROLL ⁹

La piramide introdusse per la prima volta concetti volontari e discrezionali delle attività filantropiche, mostrando che l'impresa, oltre alle responsabilità economiche e legali, richieste dalla società, doveva occuparsi anche di responsabilità etiche attese dalla società e di responsabilità filantropiche desiderate dalla Comunità.¹⁰ Un ulteriore tassello legato alla storia della RSI, è la Teoria degli *stakeholder*¹¹, elaborata da Robert Edward Freeman, nella

⁸ Professore Emerito e Direttore del Nonprofit Program and Community Service Program nel Terry College of Business presso l'Università della Georgia, USA

⁹ Elaborazione propria

¹⁰ F. Bandini., G. Ambrosio., Profit/non profit una partnership di valore., Franco Angeli., 2012.

¹¹ R. Edward Freeman., Stategic Management: a Stakeholder Approach., Cambdrige., 1984.

quale la introdusse un cambio sostanziale di prospettiva. Secondo Freeman, l'azienda non doveva curare solo i rapporti strettamente economici ma concentrarsi anche nello sviluppo dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nello scacchiere dell'azienda.

L'autore nel suo lavoro suddivise gli *stakeholder* in primari e secondari; i primi identificati nei clienti, nei fornitori e nei creditori, fondamentali per la vita dell'azienda, i secondi, invece, nei sindacati, nelle istituzioni, nella comunità e in tutti coloro che la influenzano esternamente. Le due tipologie, con diversi interessi, dovevano per l'autore "*imparare a convivere*"¹², ossia i manager dovevano instaurare un rapporto di fiducia con tutti gli attori esterni e collaborare con loro per migliorare la *performance* aziendale, di conseguenza tutte le decisioni dovevano essere prese in considerazione anche delle richieste e delle aspettative di tutti i portatori di interesse. Tale teoria, tuttavia, fu oggetto di molte critiche in quanto considerata come una mera strategia manageriale volta alla massimizzazione del profitto, senza tener conto degli aspetti morali e valoriali. Inoltre, fu ulteriormente criticata per l'assenza di definizioni precise volte a distinguere gli *stakeholder* da chi non ne ha le caratteristiche, con il rischio aggiuntivo di creare una categoria omnicomprensiva¹³.

Simultaneamente si sviluppò un corrente di pensiero di *Business Ethics* che poneva al centro i valori etici e morali, in Italia definito dall'economista Lorenzo Sacconi come "*lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più intese.*"¹⁴ Questi studi portarono ad una duplice visione della RSI: una strategica ed una etica. La visione strategica è volta ad individuare il sorgere di vantaggi non necessariamente economici mentre la visione etica è finalizzata ad agire in modo corretto, anche se questo non risulta vantaggioso ai fini economici dell'impresa. Tutti

¹² R. Edward Freeman., *Stategic Management: a Stakeholder Approach.*, Cambdrige., 1984.

¹³ Adiconsum., *Training in progress* finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L.383/2000.,2010.

¹⁴ Sacconi (2005)

questi studi e teorie rappresentarono la base per ulteriori analisi molto più approfondite e specifiche negli anni '90, anche se, la vera svolta, ci fu solamente nel 2001 grazie alla Commissione Europea e alla stesura del libro Verde, il quale ha recentemente ha definito la RSI come *“la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*.

2.2 Il ruolo dell'Unione Europea nella RSI

L'Unione Europea svolge un ruolo fondamentale in materia di RSI e nel 2001 la Commissione ha deciso, attraverso il Libro Verde, di trattare questo argomento per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

Già nel 1993, l'allora Presidente della Commissione Europea, Jaques Delors chiese alle imprese comunitarie di prendere parte alla lotta contro l'esclusione sociale, solo successivamente però, nel 2000 il Consiglio europeo di Lisbona si appellò al senso di responsabilità aziendale per quel che concerne l'uguaglianza delle opportunità, l'inserimento sociale e l'istruzione. L'obiettivo dell'Unione Europea è fornire un contributo positivo, a Lisbona infatti, si parlò di: *“divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale”*.¹⁵ Attraverso il Libro Verde del 2001 si cercò di aprire un dibattito a livello europeo e internazionale sulla RSI, sul miglioramento della trasparenza, sul rafforzamento e sull'affidabilità delle valutazioni. Inoltre, si propose un avvicinamento tra aziende e partnership al fine di coinvolgere il maggior numero di attori possibili davvero interessati alla causa. *“Nel lungo termine la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente vanno di pari passo”*¹⁶ per questo la Commissione europea ha delineato i fattori che alimentano l'evoluzione della RSI come le nuove preoccupazioni e aspettative di cittadini, consumatori, pubbliche autorità e investitori riguardo le trasformazioni industriali di lunga portata, i criteri sociali che influiscono maggiormente sulle decisioni di

¹⁵ Libro Verde della Commissione europea., Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.,2001.

¹⁶ Consiglio europeo di Göteborg (2001)

investimento, i problemi relativi all'ambiente scaturiti dall'attività economica e la trasparenza data dai mezzi di comunicazione e informazione delle attività imprenditoriali.

L'approccio delle politiche comunitarie è semplice; si vuole aggiungere valore alle azioni già esistenti in questo ambito, quali *il Global Compact* delle Nazioni Unite (2000), la Dichiarazione tripartita dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1997/2000) e i Principi direttivi dell'Organizzazione per la Cooperazione dello Sviluppo Economico destinati alle imprese multinazionali (2000).

Tutte queste iniziative a livello internazionale, che non sono giuridicamente vincolanti, in quanto strumenti di *soft law*, costituiscono una parte essenziale e fondamentale dello sviluppo e diffusione in scala globale della RSI. Ad esempio, gli sforzi della Comunità internazionale in materia hanno condotto ad importanti successi come: l'abolizione del lavoro forzato, l'eliminazione del lavoro infantile e la libertà d'associazione. In tale ottica, la Commissione, punta sul rafforzamento di queste norme attraverso lo sviluppo di principi e strumenti giuridici volti alla promozione di nuove prassi innovative e attraverso il sostegno di politiche volte a garantire valutazioni efficienti per i costi e verifiche indipendenti delle procedure di RSI. Il Libro Verde elabora un meccanismo di sviluppo di politiche europee che si articola in un'ampia sfera di procedimenti: in materia di risorse umane attraverso l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita dei dipendenti, il reclutamento e l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche. In materia di salute e sicurezza nel lavoro, tramite il controllo di qualità dei prodotti e dei servizi e, in ambito di adattamento alle trasformazioni, ristrutturando in ottica socialmente responsabile, ossia prendendo in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. In ultimo, il Libro Verde propone una convergenza delle politiche nazionali verso la tutela dell'ambiente e un costante monitoraggio dei livelli di inquinamento. Tutte

le prassi elencate fanno riferimento alla dimensione interna dell'azienda e quindi al capitale umano e alla gestione di tutte le risorse a disposizione. Per quel che concerne la dimensione esterna, invece, l'azienda deve attuare misure socialmente accettabili al fine di contribuire allo sviluppo della comunità locale: attraverso l'erogazione di posti di lavoro e salari e non deturpando l'ambiente naturale che le circonda. Inoltre, attraverso il *corporate venturing*, le grandi aziende possono acquisire quote minoritarie di *start up* per promuoverne il loro sviluppo.

Nel 2011 la Commissione europea ha deciso di rinnovare ulteriormente la strategia di RSI a seguito della crisi economica che ha causato una drastica perdita di fiducia dei consumatori e delle imprese. Il nuovo orientamento della Commissione si definisce come: *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*¹⁷, con l'obiettivo primario di creare un valore condiviso tra i proprietari/azionisti e tutti i soggetti interessati al fine di prevenire i possibili effetti avversi.

¹⁷ Commissione europea., Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese.,2011.

2.3 Trend circa il crescente interesse scientifico e le applicazioni da parte delle aziende

Nell'ultima decade del XXI secolo l'interesse scientifico e applicativo per la Responsabilità Sociale d'Impresa ha visto una crescita esponenziale. Perché al giorno d'oggi questa tematica è centrale nelle politiche aziendali? E soprattutto, perché è così importante studiare i benefici e/o gli svantaggi da essa derivati? Partendo da queste due domande, centrali per l'analisi, si analizzeranno i due fattori principali che hanno contribuito in maniera determinante a tale interesse: la globalizzazione e l'impatto che le aziende hanno sulla popolazione.

La creazione di un unico mercato globale esente da barriere protezionistiche ha creato una forte interdipendenza delle economie nazionali e, pertanto, anche di connessioni sociali, culturali e politiche. Di conseguenza, le problematiche di un dato paese si ripercuotono su tutti gli altri e, essendo al giorno d'oggi le aziende multinazionali un collegamento diretto sia tra i vari Paesi che tra i singoli Governi nazionali, esse giocano un ruolo chiave come mezzo risolutivo delle stesse problematiche. Nello scenario attuale, la multilateralità di attori coinvolti nella risoluzione delle problematiche recenti, ha permesso lo sviluppo di un sistema di adattamento che non dipenda solamente dai Governi nazionali. Infatti, sebbene sia una prerogativa dello Stato la risoluzione di tali problematiche, le aziende multinazionali possono concorrere a sviluppare un sistema di supporto che, cooperando direttamente o indirettamente con lo Stato, possa trarre un profitto sia etico che economico e, allo stesso tempo, fornire una concreta soluzione a problemi i quali lo Stato da solo non è in grado di risolvere. A tal proposito, si può considerare il recente impegno sociale svolto dal Gruppo Armani durante il periodo di pandemia mondiale dovuto al Covid-19. In particolare, l'azienda italiana si è contraddistinta per essere una delle prime ad aver convertito la

produzione di tutti i propri stabilimenti, con base in Italia, per produrre camici monouso destinati agli operatori sanitari impegnati a fronteggiare il Coronavirus.¹⁸ Un'ulteriore misura, intrapresa dal Gruppo Armani, marca maggiormente la connessione che si crea tra privati e Stato nella risoluzione di una problematica comune. In particolare, il Gruppo Armani, ha richiesto e ottenuto il permesso dalla Regione Lombardia per convertire l'Armani/Teatro, con sede a Milano, in un *hub* vaccinale al fine di garantire un acceleramento nella somministrazione dei vaccini.¹⁹ In primo luogo, questo esempio, mostra due aspetti fondamentali della RSI: la cooperazione tra privati e Stato e l'effetto domino che si crea a livello di coinvolgimento aziendale. Il primo aspetto espone come sia importante la relazione che si viene a creare in un'ottica di collaborazione a più livelli che coinvolge attivamente differenti agenti all'interno del panorama sociale. Il secondo aspetto si identifica nel c.d. effetto domino, ossia nelle conseguenze che tali misure generano sia a livello internazionale che nazionale. In particolare, l'azione messa in atto dall'azienda "traghettatrice" tende ad essere replicata a sua volta da altre imprese, creando uno sforzo collettivo in chiave etico-sociale. Ciò si colloca in un comportamento considerato dalla comunità giusto e quindi replicato ed esteso. Riconsiderando l'esempio fatto in precedenza, non solo le aziende del settore hanno replicato il gesto, ma anche aziende provenienti da settori differenti, hanno elaborato soluzioni alternative per concorrere all'agevolazione e risoluzione di un problema comune. È proprio su quest'ultimo punto che l'azione delle imprese deve essere incentrata; i nuovi problemi che gli Stati e le aziende si trovano ad affrontare richiedono uno sforzo ed impegno collettivo, possibile solamente attraverso la sensibilizzazione dei rapporti tra Stato ed azienda.

¹⁸ <https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/covid-19-emergency/>

¹⁹ Delibera regionale, Regione Lombardia, n. XI/4401, 10/03/2021.

In conclusione, l'interesse scientifico che si è generato in materia di RSI nel recente periodo ha dato il giusto peso ad un concetto nuovo ma fondamentale, che si trova alla base di ogni *policy* aziendale, in quanto, il concetto di RSI, trasforma l'azienda moderna da una mera macchina produttrice di profitti ad un organismo che spazia dalla tutela dei diritti del lavoratore fino alla risoluzione di dinamiche collettive.

2.4 Le sfide e le problematiche poste dalla società e le risposte delle aziende sul territorio

Un'azienda deve tener conto del contesto in cui vive, in quanto esso muta in base ai vari scenari storici che una Società si trova ad affrontare. I macro-trend emergenti sono: cambiamenti climatici, flussi migratori, cambiamenti demografici, globalizzazione economica e sociale e la sfiducia del mondo occidentale nei confronti delle istituzioni.²⁰ Questi trend influenzano il modo di comunicare delle aziende e il loro modo di rappresentarsi al pubblico, in quanto, il cittadino e consumatore moderno, tende a non voler delegare le proprie idee a nessuno e ad interagire attivamente e in maniera immediata con le aziende e le istituzioni. La volontà da parte dei consumatori di essere protagonisti spinge le aziende a renderli parte della loro immagine utilizzandoli come trampolino di lancio per comunicare verso un bacino sempre più ampio e differente di clienti. In sostanza, le aziende, utilizzano sempre più il consumatore come traino per la loro comunicazione, attraverso campagne pubblicitaria per alimentare la diffusione del loro prodotto. Ad esempio, Starbucks, punta sul marketing C2B²¹ con la campagna di video marketing "*I Love Project*", i consumatori avevano la possibilità di registrare un video cantando la canzone "*All you need is love*", permettendo all'azienda di raccogliere l'equivalente di 14 milioni di giorni di medicine per la popolazione africana malata di HIV. In questo modo l'azienda ne ha tratto un duplice beneficio: da un lato ha ampliato la propria interazione con il cliente rendendolo partecipe e centrale nella vita dell'azienda, dall'altro si è resa promotrice di una campagna filantropica e benefica incentrata allo sviluppo delle popolazioni del terzo mondo.

²⁰ G.Comin.,Comunicazione integrata e reputation management., 2019.

²¹ Secondo il marketing "C2B", ossia consumer-to-business, l'azienda trae valore dal consumatore.

Tornando ai macro-trend emergenti e considerando il tema ambientale dei cambiamenti climatici, si può affermare che le aziende, al giorno d'oggi, si pongono come paladine in difesa dei nuovi problemi di carattere ambientale. Negli ultimi anni questo tema ha avuto una notevole accelerazione grazie a figure come Greta Thunberg²² e alle crescenti manifestazioni che hanno coinvolto l'intera Società civile a favore dell'ambiente, facendo sviluppare una sensibilità collettiva che ha generato una forte pressione sulle politiche aziendali in materia. Risultare poco sensibili a questo tema può causare non pochi danni all'azienda, basti pensare alla *Volkswagen*, la nota casa automobilistica tedesca protagonista dello scandalo *dieselgate*. Nel 2015 l'EPA²³ ha annunciato l'installazione illegale di un software in grado di manipolare e aggirare le normative ambientali sulle emissioni di NOx. Le automobili erano in grado di ridurre le loro prestazioni generando una diminuzione di tali emissioni in modo da superare le prove in materia di normativa ambientale. In condizioni normali, le vetture, superavano di 40 volte il limite consentito dalla legge. Di conseguenza sono state ritirate circa 500.000 vetture e il titolo della *Volkswagen*, in borsa, ha avuto gravi perdite. L'azienda ha riportato costi per "problema emissioni" sul bilancio 2015 di 17,8 miliardi euro e una vendita del -7,2% di veicoli negli Stati Uniti.²⁴ Questo scandalo ha causato un brutto colpo che è costato caro sia in termini di immagine che di valore di mercato. Come esempio opposto si propone quello di BMW, azienda di autoveicoli e motoveicoli tedesca, considerata dalla società canadese *Corporate Knights*²⁵ come la migliore azienda nel settore *automotive* per lo sfruttamento di risorse, capitale e condizione

²² Attivista svedese, candidata al Premio Nobel per la pace 2019.

²³ L'acronimo EPA, Environmental Protection Agency, indica l'agenzia di governo federale degli USA incaricata della protezione ambientale e della salute umana.

²⁴ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2016/07/H1_2016.bin.html/binarystorageitem/file/HY_2016_e.pdf

²⁵ <https://www.corporateknights.com/> - ogni anno l'azienda canadese stila un elenco delle 100 imprese che riescono a contribuire maggiormente a livello ambientale. BMW si colloca al primo posto di tale classifica dal 2016.

di lavoro. In particolare, nel recente periodo, BMW si è resa partecipe di importanti iniziative a livello ambientale che hanno avuto un impatto positivo in materia di sostenibilità. In particolare, l'azienda tedesca ha puntato molto all'uso efficiente dell'acqua e dell'energia adottando una *policy* zero sprechi. La stessa è stata fra le prime ad introdurre ingenti investimenti nel settore dei veicoli elettrici, causando il c.d. effetto domino tra le varie aziende del settore che hanno, a loro volta, investito nella elettromobilità.

La nuova sfida che la comunità internazionale si ritrova ad affrontare, riguarda il difficile processo di vaccinazione di massa per permettere un ritorno alla vita di tutti i giorni. In tale ottica è importante sensibilizzare il cittadino alla somministrazione del vaccino e, allo stesso tempo, condurre una campagna vaccinale su base volontaria che possa coinvolgere la maggioranza della popolazione nel minor tempo possibile. In risposta a ciò, *Uber*²⁶, attraverso la campagna "L'Italia si vaccina. Andiamoci insieme.", ha deciso di facilitare gli spostamenti necessari per ricevere il vaccino anti-Covid-19, mettendo a disposizione 20 mila corse gratuite verso e da i centri vaccinali²⁷. In questo modo, l'azienda, si è mostrata sensibile alla problematica attuale e ha acquisito maggiore notorietà grazie alle varie testate giornalistiche che ne hanno riportato successivamente la notizia.

Si può concludere affermando che, al giorno d'oggi, l'azienda deve evolversi in concomitanza ai nuovi standard sociali che caratterizzano la Società moderna. L'azienda è chiamata ad innovarsi costantemente e a porsi all'interno del panorama attuale come un attore in grado di coadiuvare le problematiche ed il profitto.

²⁶ Uber è un'azienda che offre servizi di trasporti automobilistici, con sede a San Francisco, fondata nel 2009.

²⁷ <https://www.uber.com/it/newsroom/>

CAPITOLO 3 : RSI E BENEFICI AZIENDALI

3.1 I primi esempi di RSI tra le imprese: le sfide ed i benefici per le aziende dell'epoca pre e post adozione di politiche aziendali

Il primo esempio di RSI, secondo Morrel Heald, risale al 1875 quando *Macy's*²⁸ contribuì, attraverso dei fondi, all'apertura di un orfanotrofio per poi etichettare quest'ultime come spese varie nei libri contabili²⁹. Si può definire *Macy's* come l'apripista di un processo evolutivo che parte dall'identificazione di un problema etico alla risoluzione di esso mediante l'intervento dell'azienda in questione, infatti, nonostante non si possa definire l'azione di *Macy's* una reale svolta verso una RSI, la si può considerare in un contesto più ampio come un'azione che trascende l'idea stessa di azienda mirata al profitto. In particolare, il virtuosismo di *Macy's* ha avuto conseguenze a lungo termine che hanno influenzato l'orientamento di altre aziende, sull'approccio lavorativo come *Target* e *Walmart*³⁰.

Il primo esempio di *welfare* aziendale in Italia risale al secondo dopoguerra dall'innovativo approccio lavorativo portato avanti da Adriano Olivetti³¹. In particolar modo, Olivetti cercò di garantire una serie di servizi e benefit ai dipendenti della propria azienda, la Olivetti S.p.A., volti a garantire un modello di eccellenza italiana in materia di RSI. Nello specifico l'obiettivo dell'imprenditore era garantire un sistema di *welfare* aziendale che potesse rispecchiare e sostenere le esigenze dei singoli lavoratori al fine di garantirne, non solo un ambiente lavorativo più confortevole, ma anche un sistema di

²⁸ Macy's è una catena di grandi magazzini statunitense fondata nel 1858.

²⁹ M.Heald., *The Social Responsibility of Business, Company and Community*, 1970.

³⁰ Target e Walmart sono una catena di grandi magazzini, il primo fondato nel 1902 ed il secondo nel 1962.

³¹ Adriano Olivetti fu un imprenditore, politico ed ingegnere italiano.

istruzione professionale che ne attestava l'efficienza. A tal proposito Olivetti, istituì biblioteche, centri di formazione specifici e centri ricreativi volti a creare una bolla lavorativa che potesse sviluppare un ambiente sano e riformatore. Molto simile all'azione di Olivetti fu quella di Enrico Mattei³² che nel 1953 arrivò a realizzare un vero e proprio villaggio residenziale per i lavoratori Eni³³ a San Donato Milanese. Il progetto urbanistico, che prendeva il nome di Metanopoli, si poneva l'obiettivo di realizzare un ambiente di lavoro confortevole e all'avanguardia al fine di agevolare la vita privata e lavorativa del singolo dipendente.

Per quanto riguarda invece la tutela del dipendente, emerge tra le prime aziende italiane la Ferrero S.p.A. che già dal 1983 promosse una serie di iniziative volte a garantire il più ampio sostegno ai lavoratori. Ferrero emerge come una delle aziende più innovative e riformiste dell'epoca, mettendo al centro la figura della donna-lavoratrice, armonizzando le necessità private con i tempi di lavoro e garantendo un sistema di tutela anche ai figli e familiari dei dipendenti. Tutt'oggi, Ferrero risulta essere una realtà consolidata in materia di RSI, caratterizzando un primato italiano divenuto un modello per moltissimi brand internazionali.

In ultimo, si può mostrare come l'attenzione delle grandi aziende si sia gradualmente spostata dall'individuo, inteso come lavoratore, verso una realtà esterna all'azienda stessa come il sostegno ai paesi del terzo mondo o, nel periodo più recente, al cambiamento climatico.

In tale contesto, uno dei primi esempi in Italia fu la *Dash*, marca di detersivi creata dalla *Procter & Gamble*. Con la campagna "Mille Lire per un mattone", il marchio, si avvicinava

³² Enrico Mattei fu un imprenditore, politico e dirigente pubblico italiano, fondatore di Eni.

³³ L'Eni è l'Ente Nazionale Idrocarburi, una multinazionale attiva nei settori petroliferi, chimici, della produzione e commercializzazione di energia elettrica e dei combustibili fossili, fondata nel 1953.

alla causa sociale per la realizzazione di un villaggio per ragazzi in Kenya. La campagna portò alla raccolta di circa tre miliardi di Lire e alla costruzione di un'intera cittadella scolastica in Kenya, il progetto può essere considerato come il primo grande esempio di RSI in Italia, anche se realizzato da un'azienda statunitense.

3.2 La Brand Equity

Il valore del marchio, in inglese *Brand Equity*, è una risorsa intangibile dell'impresa che riflette la percezione che i consumatori hanno del brand e, di conseguenza, del rapporto che i clienti instaurano con esso. Secondo l'economista David Aaker, la Brand Equity è: *“L'insieme di asset legati al brand, al nome o al simbolo che accrescono o sottraggono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda o ai clienti di quell'azienda.”*³⁴ Gli asset, ossia le proprietà, su cui il marchio si basa sono cinque: *Brand loyalty*, *Brand awareness*, *Perceived quality*, *Brand associations* e *Proprietary brand asset*.

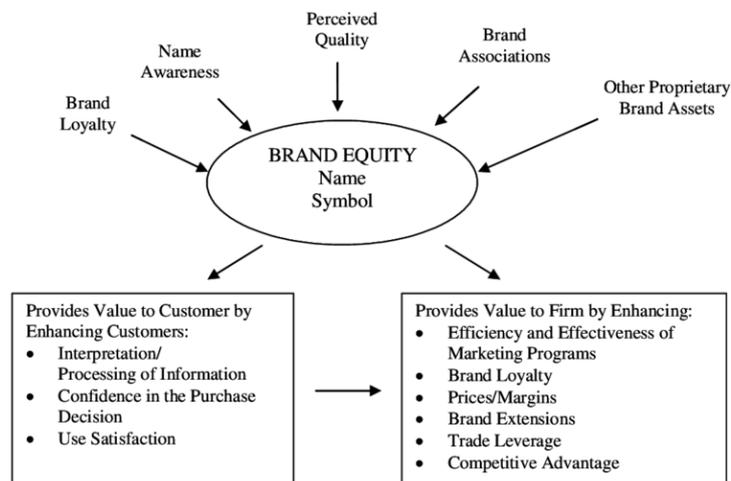


Figura 2 MODELLO DI AAKER ³⁵

BRAND LOYALTY

La *brand loyalty* o fedeltà alla marca, rappresenta l'impegno e l'attaccamento dei consumatori rispetto ad un determinato marchio. Tale asset è un aspetto fondamentale per le aziende in quanto può fornire pubblicità gratuita e ridurre la sensibilità dei consumatori

³⁴ D.Aaker., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name.*, Free Pr., 1991.

³⁵ D.Aaker., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name.*, Free Pr., 1991.

nei confronti del prezzo. Il passaparola di un cliente fedele e appagato il c.d. *brand advocate*, è spesso più efficace della comunicazione diffusa dal brand attraverso i propri canali. L'aspetto fondamentale è la possibilità di limitare l'importanza, da parte dei consumatori, del prezzo. Un marchio con un alto livello di fedeltà è in grado di elevare i propri prezzi in quanto, i clienti, sono più propensi a pagare un *premium price*: ossia un prezzo maggiore per un prodotto, che nel mercato può essere reperito ad un costo minore e con le medesime caratteristiche.

Tuttavia, non tutti i clienti mostrano lo stesso grado di fedeltà alla marca, creando una disomogeneità tra le scelte del consumatore che viene spiegata da Aaker, nella “*piramide della brand loyalty*”(Figura 3).



Figura 3 PIRAMIDE DELLA BRAND LOYALTY³⁶

Lo schema proposto da Aaker propone di analizzare i differenti livelli di dedizione del cliente alla marca. Al vertice vi sono le persone fedeli al brand, scendendo si trovano i clienti a cui piace il marchio, passando poi per i clienti soddisfatti ed infine, alla base, i c.d. *switchers*, ossia i consumatori non fedeli disposti ad acquistare da altri brand con prezzi ed attributi simili.

³⁶ D.Aaker., The Brand Loyalty Pyramid., 1991

In conclusione, la *brand loyalty* serve a capire se i consumatori scelgono e preferiscono una data azienda per le sue caratteristiche o per il prezzo.

BRAND AWARENESS

La probabilità che un marchio venga preferito ad un altro è data dal grado di notorietà, *brand awareness*, dell'azienda. La brand awareness è un concetto fondamentale, principale obiettivo delle campagne di marketing per aumentare la positività della *brand image* e far sì che il proprio marchio venga inserito nel *consideration set*³⁷ dei consumatori. Una azienda con una forte *brand awareness* risulta “confortevole” al cliente che, spinto dal senso di familiarità, lo porta a scegliere quella marca.

Ciò accade specialmente per i prodotti a basso coinvolgimento³⁸ che, anche se mai acquistati in precedenza, portano il consumatore a preferirli proprio per la semplice conoscenza del nome³⁹. Per comprendere il livello di *brand awareness*, le aziende, utilizzano due indicatori, la *brand recognition* e la *brand recall*. Entrambi gli indicatori sono misurati attraverso test di ricordo e riconoscimento, per il primo vengono mostrati ai consumatori i loghi e nomi di marchi differenti, rilevando la facilità dei partecipanti a riconoscere il marchio e ricollegarlo ai prodotti. Per il secondo indicatore, la *brand recall*, si misura il richiamo alla mente dei brand, chiedendo ai partecipanti i primi marchi che riaffiorano alla mente quando pensano ad una specifica categoria di prodotti.

³⁷ Insieme ristretto di marchi o prodotti che il consumatore prende in considerazione nel momento in cui deve effettuare una scelta d'acquisto

³⁸ I prodotti a basso coinvolgimento hanno uno scarso valore unitario, bassa differenziazione e coinvolgimento emotivo.

³⁹ D.,Aaker.,Strategic Market Management: Global Perspectives., John Wiley & Sons., 2010

PERCEIVED QUALITY

La qualità percepita è di notevole rilevanza in quanto è in grado di aumentare, o diminuire, il livello di *brand loyalty*. È importante specificare che la percezione non è strettamente legata alla reale qualità del prodotto ma dipende dall'idea che il consumatore ha di quest'ultimo. È ovviamente l'azienda a dover mostrare una alta qualità e può ottenere ciò attraverso la differenziazione del prodotto, attraverso un'accurata scelta dei mercati dove posizionarsi, attraverso la reperibilità in diversi canali di vendita e aumentando le linee di prodotto con una strategia di *brand extension*⁴⁰. Il consumatore, non essendo esperto di tutti i settori, non è in grado di valutare in modo obiettivo un prodotto e, di conseguenza, basa il suo acquisto sulla percezione che ha del brand a cui appartiene.

BRAND ASSOCIATION

Ogniqualvolta il consumatore pensa ad un brand lo ricollega a qualcosa associandolo ad un logo, un *jingle*, un personaggio o un *life-style*. Queste associazioni sono strettamente legate alle connessioni emotive che si instaurano tra il marchio e i consumatori. L'azienda, attraverso le campagne pubblicitarie, deve essere in grado di suscitare delle emozioni nei destinatari, così da creare un forte legame tra il brand e le persone.

PROPRIETY BRAND ASSETS

L'ultima proprietà della *brand equity*, a differenza delle quattro precedenti, è formata da un sottogruppo di *asset* tangibili quali; proprietà intellettuali, marchi, brevetti e relazioni di canale. Questi elementi servono a proteggere l'azienda da possibili attacchi dei concorrenti,

⁴⁰ Le strategie di *brand extension* consistono nel trasferire la visibilità e la notorietà di un dato marchio attraverso la creazione di un nuovo prodotto.

preservandone il nome e la possibile erosione di vantaggi competitivi. Questi *asset*, ad esempio, non permettono ad un'azienda concorrente di confondere il cliente attraverso un logo simile, ingannandolo e portandolo ad acquistare un prodotto errato.

Una volta compresi gli *asset* su cui basare la *brand equity*, è di fondamentale importanza capire anche come costruire quest'ultima. Secondo Kevin L. Keller ci sono quattro step da seguire:

- Creazione dell'identità del marchio
- Definizione del significato del marchio
- Analisi della risposta del cliente
- Risonanza

Questi passaggi sono stati inseriti in uno schema piramidale da Keller, la *Customer-Based Brand Equity Pyramid* (Figura 3)

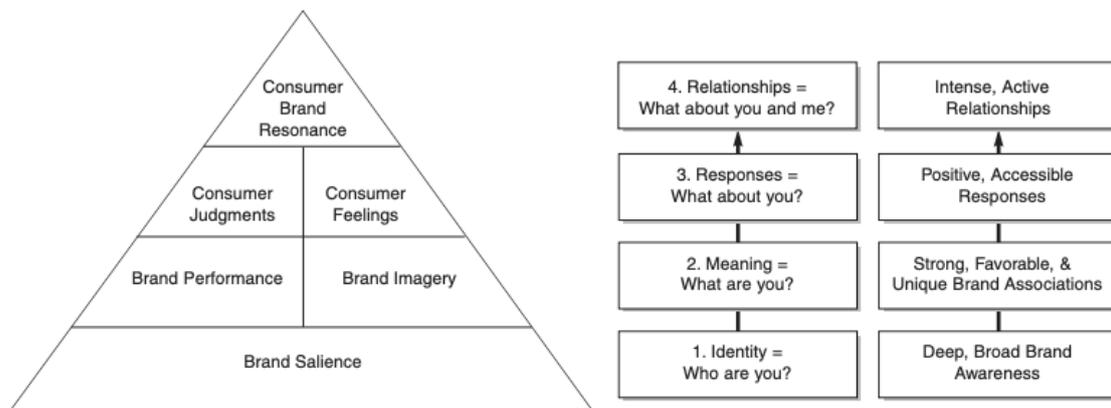


Figura 3 CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY PYRAMID⁴¹

⁴¹ Kevin L. Keller., Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands., Report no. 01-107., Marketing Science Institute., 2001

Il primo step è costruire l'identità del brand, infatti, attraverso la segmentazione del mercato, l'azienda deve capire a chi si rivolge il proprio prodotto/servizio in modo da comunicare coerentemente con il target. Successivamente, una volta definito il ramo di clientela a cui rivolgersi, l'azienda deve trasmettere cosa il marchio rappresenta e quale esperienza vuole fornire al consumatore in modo adeguato. Se la comunicazione sarà efficace e susciterà delle emozioni al cliente, quest'ultimo si farà un'idea del brand e avrà un parere, negativo o positivo, che dovrà essere poi analizzato attraverso quattro parametri quali la credibilità, la qualità, la considerazione e la superiorità. All'apice della piramide, essendo il livello più ambito dalle aziende, vi è la relazione e quindi il legame che si crea tra cliente e brand. Più questi due attori saranno "*in synch*"⁴² più sarà profondo il loro legame e, di conseguenza, il consumatore farà ripetuti acquisti, parlerà positivamente e spingerà altre persone ad avvicinarsi al marchio. Inoltre, il cliente, avrà un attaccamento attitudinale e quindi comincerà ad acquistare non solo per necessità ma anche per il solo piacere di possedere un prodotto di un determinato brand e per sentirsi parte di una comunità, identificandosi nel *life-style* promosso dal marchio.

La *brand equity*, però, è anche in grado di misurare il profitto, non deve essere vista come una mera componente di marketing. Il marchio costituisce il patrimonio aziendale e il valore finanziario della marca, serve a misurare il rendimento delle società quotate in borsa. In tale ottica, un *brand equity* positiva è in grado di aumentare anche il valore delle proprie azioni.

⁴² Kevin L. Keller., Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands., Report no. 01-107., Marketing Science Institute., 2001

3.2 I costi della RSI

Anche la RSI, come d'altronde tutto ciò che fa parte di un'azienda, ha dei costi che sono molteplici e differenti tra loro. Quando si decide di attuare una politica simile si deve tener conto sia dell'aumento di flussi di cassa in uscita che delle possibili riduzioni in entrata e, spesso, sono difficilmente misurabili preventivamente.

Il primo gruppo di costi si può ricondurre al sostegno degli interessi dei dipendenti, attraverso investimenti volti ad offrire dei servizi suppletivi per salvaguardare il loro benessere. Ad esempio, un'azienda, potrebbe predisporre un servizio di asilo, un'assistenza sanitaria integrativa, delle assicurazioni rischio non autosufficienza e malattia grave, borse di studio, palestre e simili. Una seconda ed ampia categoria raccoglie invece tutti gli investimenti posti in essere per la salvaguardia dell'ambiente e della società, per accondiscendere le esigenze degli *stakeholders*. In questo caso si affrontano dei costi elevati come la costruzione di un nuovo impianto volto a ridurre le emissioni inquinanti o la conversione dei contratti di fornitura dell'energia utilizzata dall'azienda, passando ad "energia green" o, ancora, attraverso un controllo accurato dei fornitori e quindi delle materie prime. Ci sono, inoltre, dei costi non monetari che si basano sull'impegno di tempo ed attenzione della direzione, dei manager e di tutti coloro che sono i principali promotori della RSI all'interno dell'azienda. Quest'ultimi sottraggono tempo alle altre aree di interesse dell'azienda ed ai problemi interni. Ulteriore costo non monetario è l'utilizzo del capitale umano dell'azienda, quali conoscenze, esperienze e competenze dei dipendenti che possono essere utilizzate per cause diverse dalla produttività aziendale, riducendo quest'ultima. In ultimo troviamo tutte le azioni filantropiche che possono essere messe in atto a beneficio delle comunità più deboli.

3.4 Come la RSI impatta positivamente la brand equity e la performance economica aziendale

Una forte RSI, oltre ad apportare enormi benefici alla comunità, è in grado di accrescere la *brand equity*. È di fondamentale importanza ottenere un vantaggio competitivo, da mantenere nel tempo, attraverso una buona comunicazione con i consumatori, con i dipendenti e con gli azionisti. Essendo la qualità percepita un elemento alla base della *brand equity*, la RSI deve essere vista come un mezzo per migliorare la percezione pubblica e quindi aumentare la *brand loyalty*. Attraverso il *Corporate Social Responsibility Marketing* si integrano le attività di carattere sociale alle campagne di marketing, attraverso la promozione dei valori condivisi. Considerando che suscitare sentimenti positivi fa sentire meglio i clienti, che creano un legame emotivo con il marchio, le aziende spesso decidono di sostenere delle cause specifiche prendendo una posizione ben precisa o cercano di “smuovere” le coscienze dei consumatori, invitandoli a modificare le loro abitudini a favore di comportamenti più sani e appropriati a specifiche tematiche.

Secondo degli studi condotti da Nielsen⁴³, i consumatori, sono molto attenti alla RSI, difatti, il 55% è disposto a pagare un *premium price* per prodotti di aziende che hanno un impatto positivo sulla società e sull’ambiente mentre il 52% controlla che il *packaging* sia sostenibile⁴⁴.

Capita spesso, però, che le aziende che si espongono ricevano critiche dal pubblico, che le accusa di strategie di *Greenwashing*. Questa strategia punta a costruire un’immagine ingannevole attraverso campagne di comunicazione che mostrano l’impatto positivo

⁴³ La Nielsen è un’azienda statunitense che si occupa di ricerca statistica, fondata nel 1996.

⁴⁴ Nielsen., *Doing well by doing good, Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?.*,2014.

dell'azienda verso l'ambiente, cosa che poi in realtà non accade. È quindi di fondamentale importanza che gli stakeholder percepiscano che l'impegno di RSI sia serio e credibile.

Per premiare le aziende che davvero puntano ad una forte RSI, l'Agenzia Europea di Investimenti *Standard Ethics* emette rating etici a società quotate tenendo conto del livello di Responsabilità Sociale ed Ambientale delle imprese, sulla base delle indicazioni emanate dall'OCSE, dalle Nazioni Unite e dall'Unione Europea. La scala utilizzata per valutare il rischio e il grado di *compliance* è letterale ed ha nove livelli (Figura 4) dove il primo "EEE" rappresenta "l'impresa modello", fino ad "F" che rappresenta le società con un forte impatto negativo.⁴⁵

Ratings and level of compliance		Capability to respond appropriately to a reputational crisis
EEE	Full	Strong
EEE-	Excellent	
EE+	Very strong	
EE	Strong	Good
EE-	Adequate	Low
E+	Insufficient	
E	Low	
E-	Very low	Weak
F	Lowest level	

Figura 4 TABELLA RATING ETICO ⁴⁶

Per l'emissione dei rating viene effettuato un processo che parte dalla richiesta delle società, per passare poi alla collezione ed analisi dei dati fino alla votazione della commissione per assegnare il rating. Tutte le società che deviano fortemente dai principi sopraelencati non ricevono nessun valore di rating ma vengono etichettate come SOSP ossia sospese.

⁴⁵ Standard Ethic Rating EU

⁴⁶ <https://standardethicsrating.eu/standard-ethics-rating/ratings-definitions.html>

Un ulteriore mezzo per comprendere l'impatto della RSI sulla *brand equity* e quindi sulla soddisfazione del cliente, è il ROI, *Return on Investment*.

$$\text{ROI} = \text{EBIT}/\text{CION}$$

dove "EBIT" è il reddito operativo e "CION" è il capitale investito operativo netto.

Questo indice analizza la redditività del capitale investito, l'efficienza economica e quindi il rapporto tra investimento e rendimento. Si ha un ROI positivo quando il capitale investito è in grado di generare profitto, ciò significa che se un investimento volto alla Responsabilità Sociale d'Impresa genera un ritorno maggiore di zero, i clienti sono soddisfatti delle misure intraprese. È inoltre importante sottolineare che in caso di ROI positivo e maggiore del costo dei finanziamenti si ha un impatto positivo sul ROE, *Return on Equity*, che invece misura la redditività per gli azionisti. Questo indice è utilizzato per comprendere quanto rende il capitale conferito dai soci all'azienda.

La relazione tra ROI e ROE è data da:

$$\text{ROE} = [\text{ROI} + (\text{ROI} - i) \times Q]$$

dove "i" è il tasso di interesse e "Q" il quoziente di indebitamento finanziario (debiti finanziari/ patrimonio netto).

In caso di ROI maggiore del costo dei finanziamenti è conveniente, per gli azionisti, finanziare lo sviluppo dell'azienda e sfruttare l'effetto della leva finanziaria. Questo effetto consente di acquistare attività finanziarie con un importo maggiore al capitale posseduto e quindi di trarre beneficio da un rendimento più alto rispetto a quello che si potrebbe avere da un investimento diretto⁴⁷. Lo sfruttamento di tale leva, però, rende il ROE più sensibile all'andamento del ROI e quindi rende l'azienda meno solida, più rischiosa e fa aumentare i

⁴⁷ <https://www.consob.it/web/investor-education/la-leva-finanziaria>

costi del debito. Al contrario, se il ROI risulta essere minore del costo dei finanziamenti, l'azienda deve mirare al capitale di rischio, ossia quello conferito dai soci.

Una buona politica in materia di RSI deve essere in grado di realizzare benefici sociali e ambientali perseguendo, contemporaneamente, gli obiettivi economici dell'azienda. È importante quindi comprendere se, e come, l'attuazione di tali politiche portino vantaggi alla performance finanziaria aziendale, di seguito CFP. Sono stati effettuati diversi studi al riguardo, gran parte della letteratura definisce la relazione tra RSI e CFP di tipo lineare e che quindi all'aumentare delle attività di RSI corrisponde un miglioramento delle prestazioni delle performance finanziarie. Studi più recenti, da parte dell' *International Journal of Hospitality Management*, mostrano però la possibilità di avere una relazione di tipo non lineare a forma di U. Utilizzando il ROE come variabile per descrivere la performance finanziaria, si vuole mostrare che non sempre la relazione RSI-CFP è di tipo lineare. La RSI non ha sempre un impatto positivo sulla performance finanziaria, difatti lo studio dimostra che la relazione è inizialmente negativa, solo dopo aver superato una certa soglia, l'azienda, può cominciare ad avere un guadagno. Per superare questo ostacolo gli stakeholders devono riconoscere gli sforzi messi in atto dall'azienda e reputarli credibili, non devono risultare ipocriti in quanto potrebbero ottenere l'effetto contrario e generare quindi perdite. Inizialmente l'azienda sostiene alti costi per sviluppare le strategie di RSI, ciò si trasforma in performance negative, è in questo momento che il management deve aumentare le prestazioni in materia di RSI per mostrarsi credibile e per migliorare il rapporto

con gli stakeholders.⁴⁸ Quest'ultimi sono disposti a premiare solo le aziende che mostrano un vero interesse alla causa.

Si può quindi concludere sottolineando come la RSI non apporti dei diretti benefici finanziari; questi scaturiscono dal vantaggio competitivo che si acquisisce con il tempo, creando un valore nel medio-lungo periodo. L'investimento non è subito ripagato, le aziende devono far percepire agli *stakeholders* l'ingente sforzo e attenzione mostrata in materia di RSI, affinché essi possano partecipare attivamente al processo economico dell'azienda⁴⁹. Ciò che si viene a creare lo si può definire come un circolo virtuoso, tra un comportamento eticamente accettabile e il profitto aziendale.

⁴⁸ S.Franco., M.G.Caroli., F.Cappa., G.Del Chiappa., Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry., *International Journal of Hospitality Management* 88., 2020.

⁴⁹ S.Franco., M.G.Caroli., F.Cappa., G.Del Chiappa., Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry., *International Journal of Hospitality Management* 88., 2020.

CAPITOLO 4 : CASO LEGO GROUP

4.1 Il caso LEGO Group: piani presenti e futuri per una responsabilità sociale attiva

La LEGO Group nasce nel 1932 in Danimarca da un'idea di Ole Kirk Christiansen, falegname ed inventore degli ormai famosissimi mattoncini che l'azienda produce. Nel 1953 ha cominciato ad esportare, acquistando una consapevolezza internazionale. Ad oggi, l'azienda, si distingue per le sue politiche di RSI volte a costruire un futuro sostenibile, cercando di avere un impatto duraturo per ispirare i bambini, i dipendenti e tutta la società. Dal 2003, la LEGO Group, è la prima azienda produttrice di giocattoli ad aderire al Global Compact delle Nazioni Unite, un patto orientato ad incoraggiare le aziende mondiali a favorire politiche sostenibili in campo di diritti umani, diritti dei lavoratori, rispetto dell'ambiente e lotta alla corruzione⁵⁰. La loro politica di sostenibilità si basa su tre pilastri: i bambini, l'ambiente e le persone. Attraverso il motto *"Together, we can rebuild the world"* l'azienda si pone degli obiettivi di medio-lungo termine per una responsabilità sociale attiva sia da un punto di vista ambientale che sociale. Da diversi anni ormai la LEGO Group investe centinaia di milioni di dollari in ricerca per sviluppare dei mattoncini sostenibili, non più prodotti con l'ABS (acrilonitrile butadiene stirene) ma con materiali ecosostenibili.

⁵⁰ <https://www.unglobalcompact.org/>

4.2 Il piano sostenibilità

La LEGO Group ogni anno, attraverso dei report sulla sostenibilità, comunica tutti gli obiettivi ed i traguardi raggiunti in materia di responsabilità ambientale e sociale. Nel 2020 ha stanziato un investimento di 400 milioni di dollari per creare imballaggi e prodotti più sostenibili, per azzerare i rifiuti e le emissioni di carbonio e per collaborare con la Fondazione LEGO, ispirando i bambini a conoscere la sostenibilità attraverso il gioco.⁵¹ Il report suddivide gli obiettivi in tre categorie: bambini, ambiente e persone.

BAMBINI

L'azienda attraverso la sua mission: *"Inspire and develop the builders of tomorrow"* fa capire l'importanza e il valore che hanno i più piccoli e quindi la necessità di investire per il loro futuro. Attraverso la collaborazione tra LEGO Group, LEGO Foundation e LEGO Education sono stati elaborati dei programmi volti ad incoraggiare l'apprendimento dei bambini mediante il gioco. *"Build the change"* è il progetto più importante per il Gruppo in quanto, attraverso giochi e sfide, l'azienda spinge i bambini a conoscere la sostenibilità e ad avere un senso critico nei confronti delle grandi sfide che il mondo sta vivendo. Un ulteriore importante progetto è *"Build to Give"* volto a donare set LEGO alle comunità vulnerabili. Nel 2020 sono stati donati 1,2 milioni di set, l'obiettivo per il 2021 è raggiungere 3,2 milioni di bambini.

La sicurezza online è ormai un tassello importante nella crescita dei più piccoli, per questo motivo, l'azienda, si impegna a creare delle esperienze digitali sicure, in grado di consentire ai bambini di giocare ed imparare online in tranquillità. Attraverso *"Build and Talk"* si offre

⁵¹ Sustainability progress 2020., The LEGO Group

ai genitori e ai loro figli la possibilità, attraverso giochi guidati, di apprendere la sicurezza digitale. Inoltre, si aiutano i genitori a discutere con i bambini del cyber bullismo, per affrontarlo e aiutare coloro che lo subiscono, sviluppando coraggio per agire sugli abusi testimoniati online e incoraggiare comportamenti di supporto.

AMBIENTE

La LEGO Group delinea degli obiettivi a medio-lungo termine, entro il 2030, infatti, vuole trasformare tutta la produzione, utilizzando solo materiali sostenibili. Già entro il 2025 l'azienda mira ad avere imballaggi sostenibili al 100%, iniziando ad eliminare gradualmente i sacchetti di plastica monouso utilizzato per imballare i mattoncini sfusi. L'investimento di 400 milioni di dollari coprirà i costi correnti associati alla rimozione della plastica monouso, degli imballaggi, per lo sviluppo dei nuovi materiali sostenibili e gli investimenti a lungo termine per le attrezzature di produzione.

Dal 2016, collaborando con il *World Wildlife Fund* (WWF), l'azienda ha fissato un obiettivo per migliorare del 10% l'efficienza dei rifiuti entro il 2020. Purtroppo, questo ambizioso obiettivo non è stato raggiunto, migliorandola solo del 5,8%, a causa dell'aumento della produzione e dei rifiuti non pianificati nei sistemi di stoccaggio dei magazzini. L'azienda però specifica che continuerà a concentrarsi sull'efficienza dei rifiuti e punta a ridurli a zero. Un ulteriore obiettivo, sempre attraverso la collaborazione con il WWF, punta a migliorare l'efficienza delle emissioni di carbonio del 10% entro il 2020. Riuscendo però a ridurre le emissioni solo del 2,9%, l'azienda, riconosce di dover attuare uno sforzo più esigente, puntando a ridurre le emissioni assolute di carbonio del 37% entro il 2032 ed investendo sempre di più nell'efficienza energetica, installando pannelli solari in tutti gli stabilimenti.

L'azienda, inoltre, grazie a degli investimenti offshore⁵² nell'eolico e ad investimenti in loco in energia rinnovabile, genera fonti rinnovabili uguali o superiori all'energia che viene utilizzata nei loro stabilimenti, così da creare un bilanciamento nei consumi. La LEGO Group afferma che per raggiungere tutti questi obiettivi continuerà ad investire nella ricerca dei materiali sostenibili, guiderà e supporterà i fornitori nella riduzione del proprio impatto ambientale e aumenterà l'efficienza energetica espandendo la produzione di energia rinnovabile e aumentando gli investimenti, sempre in materia di energia rinnovabile, in tutti gli stati in cui opera⁵³.

PERSONE

La tutela delle persone e la sicurezza sul lavoro sono una priorità per la LEGO Group che punta a zero incidenti nelle fabbriche, negozi ed uffici. Secondo il report, nel 2020, il numero di infortuni corrisponde a 0,4 per milione di ore lavorative, questo grazie al rispetto della legislazione nazionale ed internazionale come requisito minimo. L'ambiente di lavoro è sereno, i dipendenti si definiscono soddisfatti e motivati, questo emerge dal punteggio ottenuto dal sondaggio annuale condotto dall'agenzia di ricerca *Ennova*, che attribuisce 82 punti alla LEGO Group, 8 punti sopra alla media del benchmark esterno.

Oltre alle persone che sono direttamente collegate all'azienda, la LEGO Group si preoccupa di tutti coloro che indirettamente rientrano nel processo produttivo, quali i dipendenti dei fornitori. Attraverso dei controlli da parte di terzi, l'azienda, monitora i comportamenti quali condizioni di lavoro eque e dignitose di tutti coloro coinvolti nella realizzazione dei prodotti LEGO. I fornitori che non sono conformi ai principi di business della LEGO Group,

⁵² Gli investimenti offshore sono investimenti fatti da società al di fuori della propria giurisdizione, quindi in un paese straniero.

⁵³ Sustainability progress 2020., The LEGO Group

vengono seguiti ed aiutati da quest'ultima per rientrare negli standard lavorativi, cercando di trovare soluzioni sostenibili a lungo termine. A causa della pandemia da Covid-19, molti fornitori si sono dovuti adattare alle misure stanziate dai vari governi, riducendo il numero di dipendenti. L'azienda danese, per agevolare i suoi fornitori, sta estendendo i termini di consegna per garantire orari di lavoro ragionevoli a tutti i dipendenti e per assicurare la loro salute e sicurezza. Inoltre, ha istituito un'accademia di formazione volta a rafforzare le competenze di business per raggiungere un elevato livello di conformità da parte dei fornitori.

L'applicazione di elevati standard etici è un requisito fondamentale per tutti coloro che agiscono per conto dell'azienda, la LEGO Group, infatti, ha stilato un codice etico "*LEGO Code of Ethical Business Conduct*" che comprende la lotta alla corruzione, il rispetto della concorrenza, i diritti dei bambini, le donazioni di beneficenza e i conflitti di interesse. Tutti coloro che non aderiscono a questi principi non parteciperanno al processo produttivo dell'azienda in alcun modo, anche a discapito di affari vantaggiosi e della redditività.⁵⁴

⁵⁴ Sustainability progress 2020., The LEGO Group

4.3 I progetti per il sociale: “Lego foundation” e la partnership con UNICEF

È ormai chiara l'importanza che conferisce l'azienda danese ai bambini, proprio per questo motivo, nel 1986, è stata istituita la “*The LEGO Foundation*”, braccio filantropico della società, che al momento detiene il 25% della LEGO Group. La fondazione nasce dalla necessità di migliorare la vita dei minori che vivono in comunità svantaggiate e vulnerabili, attraverso l'istruzione ed il gioco ed attraverso la collaborazione con altre fondazioni ed enti di beneficenza. Dall'ultimo report della Fondazione “*Learning Through Play: Increasing impact, reducing inequality*” si evidenzia l'importante ruolo del gioco nello sviluppo della prima infanzia e si offrono suggerimenti ai responsabili politici⁵⁵, questo a sottolineare l'importanza delle relazioni che si vengono a creare in un'ottica di collaborazione a più livelli che coinvolgono attivamente differenti agenti all'interno del panorama sociale. Una delle collaborazioni più importanti è nata nel 2015 con “*Play is Serious Business*”, una partnership tra LEGO Group, LEGO Foundation ed UNICEF⁵⁶, volta a promuovere i principi di RSI e a sostenere i progetti dell'UNICEF in campo di istruzione e prima infanzia. L'azienda ha deciso di sostenere e adottare i “*Children's Right and Business Principles*”, una carta di 10 punti, fissata dall'UNICEF, che descrive nel dettaglio come le aziende possono rispettare e sostenere i diritti dei bambini. L'impegno assunto dalla LEGO Group deve generare una reazione a catena, tale da indurre altre aziende del settore ad attuare politiche simili per la tutela dei minori. Per questa ragione è stata istituita la COSA, *Children*

⁵⁵ Learning Through Play: Increasing Impact Reducing Inequality., Summary Report., 2021., The LEGO Foundation

⁵⁶ L'UNICEF è un fondo delle Nazioni Unite fondato nel 1946 per dare supporto ai bambini vittime della seconda guerra mondiale.

Online Safety Assessment, grazie alla collaborazione di UNICEF, aziende TIC⁵⁷ e ONG⁵⁸.

È uno strumento in formato EXCEL che offre a tutte le aziende la possibilità di:

- Comprendere le problematiche inerenti ai diritti dei bambini e di internet
- Scoprire i punti di forza e debolezza nelle policy aziendali
- Costruire piani correttivi
- Offrire un test di autovalutazione.

Durante la pandemia da Covid-19, l'impegno nel digitale è divenuto più importante, si sono evidenziati i rischi quali il cyber bullismo, problemi di salute mentale e privacy dei dati. Per cercare di risolvere questi problemi, la LEGO Group e l'UNICEF hanno effettuato una conferenza virtuale basata sull'elevazione dei diritti dei bambini in periodi di incertezza a cui hanno assistito rappresentanti di governo, dell'istruzione, delle aziende e del mondo accademico. Il principale obiettivo era sensibilizzare il settore privato, i governi e la società civile sul rapporto che intercorre tra i bambini e la tecnologia, in modo tale da migliorare e sviluppare nuovi prodotti e servizi nell'interesse dei più piccoli.

⁵⁷ Le aziende TIC, tecnologie per l'informazione e la comunicazione, elaborano tecniche e metodi per la trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati ed informazioni.

⁵⁸ Le ONG, organizzazioni non governative, sono organizzazioni indipendenti dagli stati e dagli enti governativi internazionali senza scopo di lucro, volte ad attività umanitarie, sociali o religiose.

4.4 L'effetto sulla brand equity e i report sulla sostenibilità

Come già visto in precedenza, la brand equity, è un valore intangibile che riflette la percezione che i consumatori hanno di un marchio. Il valore che viene attribuito alla LEGO Group è molto alto, infatti, da ormai diversi anni, l'azienda è presente nella *Top 10 del Global RepTrak 100*. Il *Global RepTrak 100* stila una classifica, con un punteggio da 0 a 100, in base alla percezione del pubblico su diversi parametri quali prodotti, servizi, innovazione, performance, luogo di lavoro, cittadinanza, prestazioni e leadership. Nel 2021, per la prima volta, ai parametri sopra elencati, sono stati aggiunti anche i parametri ambientali, la RSI e la governance aziendale, che sono racchiusi nel *ESG Score*. Secondo Kylie Wright, CEO di *RepTrak*, “*Le aziende non devono solo fornire un prodotto di qualità ma dimostrare che lo stanno facendo anche in modo etico e rispettoso a livello globale*”. Oggigiorno i consumatori si aspettano sempre più dalle aziende, non solo dei benefici funzionali ma anche degli scopi sociali, l'ESG, infatti, risulta fondamentale per le aziende che stanno dedicando innumerevoli risorse in questi campi. La LEGO Group risulta al primo posto in questo parametro con un punteggio di 72,9, un risultato definito “forte” dal *Global RepTrak*⁵⁹. L'azienda danese fa parte della Top 10 dal primo anno della nascita della classifica e da ormai due anni è al primo posto. Nel 2021 ha ottenuto un punteggio di reputazione “Eccellente”, l'unica ad averlo ottenuto, guadagnando 80,4 punti. Grazie al costante impegno, la LEGO Group ha continuato ad accrescere la sua reputazione, impegnandosi per il sociale e investendo per migliorare il suo impatto ambientale.

⁵⁹ Global RepTrak Report., 2021

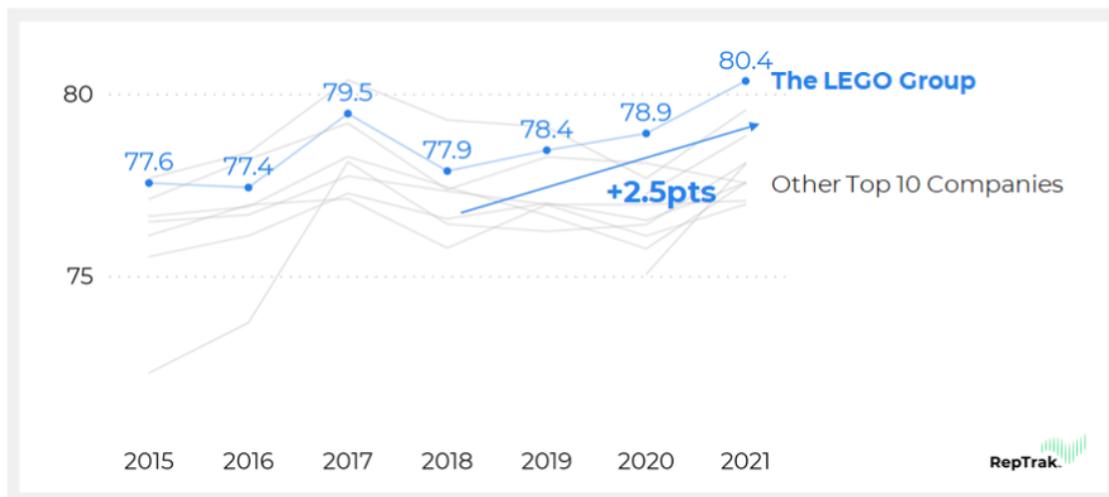


Figura 5 – GLOBAL REPUTATION SCORE 2015/2021⁶⁰

Questi risultati mostrano l'importanza dell'attuazione di politiche aziendali in materia di RSI per accrescere ed influenzare la *brand equity*. Questi sforzi devono essere resi noti a tutti gli *stakeholder* in forma chiara e semplice attraverso l'utilizzo di report di sostenibilità. I report di sostenibilità consentono di comunicare le prestazioni e gli impatti, in materia di sviluppo sostenibile, delle aziende in modo trasparente a tutti gli attori esterni ed interni quali manager, analisti, azionisti e *stakeholder*. Secondo uno studio effettuato dal *Boston College for Corporate Citizenship and EY*, più del 50% delle aziende valutano questi report come un elemento chiave per migliorare la reputazione aziendale.

Gli *stakeholder* tendono a mostrare più fiducia nei confronti delle aziende che agiscono in modo chiaro, mostrando i rischi, le opportunità e i fallimenti che affrontano. La LEGO Group pubblica annualmente, dal 2006, tutti i report di sostenibilità sul proprio sito internet, questi fungono da comunicazione annuale sui progressi richiesti dal *Global Compact* delle Nazioni Unite e in conformità con la dichiarazione statutaria sulla responsabilità sociale delle imprese della legge danese sui rendiconti finanziari.

⁶⁰ Global Reputation RepTark., The LEGO Group Global Reputation Score.,2021.,

Analizzando, inoltre, il report annuale finanziario 2020 della LEGO Group, sono chiari i risultati soddisfacenti che sono stati ottenuti: il fatturato, l'utile operativo e le vendite al consumo sono cresciuti in doppia cifra. Come visto in precedenza, però, l'indice più importante per comprendere gli sforzi attuati in materia di RSI è il ROI. Secondo il report il *Return on Investment* è del 75,3%, un risultato importante che mostra come degli investimenti mirati e solidi che tengono conto delle politiche aziendali volte ad una responsabilità sociale d'impresa, possano essere in grado di generare introiti.

CAPITOLO 5 : CONCLUSIONI

5.1 Conclusione tesi

Questo lavoro di tesi ha cercato di evidenziare i benefici e i vantaggi che le aziende traggono nel momento in cui decidono di investire in maniera socialmente responsabile, mostrando gli effetti che tali misure generano sulla brand equity.

A tal fine è risultato necessario ripercorrere l'evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa, partendo dalle prime forme di *corporate responsibility* fino alle attuali *soft law* a livello internazionale. Inoltre, si è rivelato opportuno analizzare la *brand equity*, per comprendere al meglio la sua importanza e le modalità per accrescerla consapevolmente, evitando escamotage che a lungo termine causano svantaggi. In aggiunta si è evidenziato il crescente interesse in materia di RSI da parte di tutti gli *stakeholder*, sempre più attivi e partecipi nella vita di un'azienda, che, al giorno d'oggi, grazie ai *social media*, hanno un forte impatto in grado di influenzare la reputazione aziendale.

Si evince, da questo elaborato, l'impatto positivo della RSI sia a livello di immagine che finanziario, attraverso un accrescimento del valore della *brand equity* e mediante un ritorno degli investimenti effettuati misurati dal ROI.

Attraverso il caso valutato della LEGO Group, si può avere un riscontro pratico di quanto esaminato. L'azienda, grazie agli ingenti investimenti in materia di RSI e alla forte devozione in ambito ambientale e sociale, è riuscita a creare un'immagine molto positiva del proprio *brand*, riuscendo ad interagire positivamente con tutti gli *stakeholder*. Ha ottenuto, inoltre, effetti positivi anche a livello finanziario, con un accrescimento del fatturato, dell'utile, delle vendite al consumo e un ritorno sull'investimento pari al 75,3%. Risultati che però non sono solo frutto di una policy aziendale in materia di RSI, ma

quest'ultima deve essere vista come parte integrante della strategia aziendale nel suo complesso.

La tesi contribuisce alla conoscenza scientifica del fenomeno della RSI delineandone benefici e costi e riportando lo stato dell'arte circa gli effetti sulla performance aziendale.

Infine, lo studio portato avanti in questo elaborato evidenzia le condizioni che permettono alla performance aziendale di beneficiare della RSI e quali aspetti invece devono essere analizzati con cura per evitare contraccolpi negativi. Come nel caso della LEGO Group precedentemente analizzato la RSI può portare ampi benefici in termini di valore della marca e di performance aziendale se implementate in certe condizioni. Dunque, in questo modo, i manager possono valutare ancor di più l'impatto cruciale che la RSI ricopre oggi.

BIBLIOGRAFIA

1. Adiconsum., Training in progress finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della L.383/2000., 2010.
2. A.Angus., Research Word., 2021.
3. Commissione europea., Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese., 2011.
4. D., Aaker., Strategic Market Management: Global Perspectives., John Wiley & Sons., 2010
5. D.Aaker., Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name., Free Pr., 1991
6. D.Aaker., The Brand Loyalty Pyramid., 1991
7. Delibera regionale, Regione Lombardia, n. XI/4401, 10/03/2021.
8. F. Bandini., G. Ambrosio., Profit/non profit una partnership di valore., Franco Angeli., 2012.
9. F.Brenna., Il Libro dell'Anno del diritto., 2017.
10. G.Comin., Comunicazione integrata e reputation management., 2019.
11. Global RepTrak Report., 2021
12. Global Reputation RepTark., The LEGO Group Global Reputation Score., 2021.
13. Kevin L. Keller., Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands., Report no. 01-107., Marketing Science Institute., 2001
14. L.Morri., Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa., 2009.

15. Learning Through Play: Increasing Impact Reducing Inequality., Summary Report., The LEGO Foundation., 2021
16. Libro Verde della Commissione europea., Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese., 2001.
17. M.Heald., The Social Responsibility of Business, Company and Community., 1970.
18. Nielsen., Doing well by doing good, Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?.,2014.
19. R. Edward Freeman., Strategic Management: a Stakeholder Approach., Cambridge., 1984.
20. S.Franco., M.G.Caroli., F.Cappa., G.Del Chiappa., Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry., International Journal of Hospitality Management 88., 2020.
21. Sustainability progress.,The LEGO Group., 2020.

SITOGRAFIA

1. <https://www.unglobalcompact.org/>
2. <https://www.consob.it/web/investor-education/la-leva-finanziaria>
3. <https://standardethicsrating.eu/standard-ethics-rating/ratings-definitions.html>
4. <https://www.uber.com/it/newsroom/>
5. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2016/07/H1_2016.bin.html/binarystorageitem/file/HY_2016_e.pdf
6. <https://www.corporateknights.com/->
7. <https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/covid-19-emergency/>
8. https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-aziendale_%28altro%29/
9. <https://www.researchworld.com/top-10-global-consumer-trends-2021/>
10. <https://www.ruminantia.it/wpcontent/uploads/2019/01/EUROMONITOR.pdf>
11. <https://www.lego.com/it-it/aboutus/lego-group/>