

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Quali modelli organizzativi si prestano meglio alle Società Benefit?

Prof.ssa Silvia Dello Russo

RELATORE

Luca Cappai - 277241

CANDIDATO

*A nonno,
alla mia famiglia,
ai miei amici.*

Abstract Tesi: “Quali modelli organizzativi si prestano meglio alle Società Benefit?”

Il tema della sostenibilità sta assumendo sempre più centralità nel panorama globale. Le Società Benefit nascono in risposta alle esigenze di un mondo che è sempre più orientato verso la tutela ambientale. La pandemia da Covid-19 ha accentuato la nascita delle Società Benefit che, rispetto al 2020 in linea con lo scenario globale, sono raddoppiate rispetto a quelle esistenti in precedenza.

Alla luce di questa premessa risulta fondamentale trattare il tema delle Società Benefit che scelgono di perseguire, oltre agli obiettivi di profitto, anche obiettivi di beneficio comune verso persone e ambiente in virtù di una responsabilità sociale. Il tema della sostenibilità si riflette infatti in quello della *responsabilità sociale d'impresa* che implica una serie di aspettative sociali nei confronti delle organizzazioni in termini di sostenibilità.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di individuare i modelli organizzativi che meglio si confanno alle Società Benefit e approfondire le caratteristiche tipiche di questi modelli in modo da evidenziare come essi favoriscano il raggiungimento della duplice mission (profitto e beneficio comune) caratteristica delle Società Benefit.

L'attenzione sarà posta infine sull'analisi di un caso pratico. Si presenterà l'evidenza empirica di Traveleco, Società Benefit impegnata nella promozione del turismo sostenibile e nella fornitura di servizi di consulenza volti a migliorare la sostenibilità delle strutture ricettive.

Il caso Traveleco sarà utilizzato per mettere in luce come l'adozione di modelli strutturali maggiormente dinamici e orizzontali permetta alle Società Benefit di conseguire al meglio gli obiettivi prefissati. Traveleco ha infatti attraversato un processo di riorganizzazione strutturale indirizzata verso l'adozione di un nuovo organigramma di tipo olocratico. I primi effetti di questa riorganizzazione sono emersi nel giro di poco tempo e hanno impattato sull'intera struttura organizzativa, coinvolgendo non solo gli aspetti materiali, ma anche gli aspetti di natura immateriale come: cultura, indirizzo strategico e gestione dei rapporti interpersonali.

Grazie a questa riorganizzazione Traveleco ha potuto muovere i primi passi verso il successo.

Indice

Abstract	3
Indice delle figure	6
Introduzione	1

Capitolo I

Le Società Benefit: caratteristiche e obiettivi

1.1 CSR: cenni storici e definizione.....	2
1.2 Le Società Benefit.....	4
1.2.1 Il duplice scopo e il contesto di riferimento.....	4
1.2.2 La tripla linea di fondo.....	6
1.2.3 Differenza tra società benefit e B-Corp.....	7
1.2.4 Accountability e trasparenza.....	8
1.2.5 Trasparenza e standard di valutazione.....	9
1.2.6 Comunicazione dovuta e non dovuta.....	10

Capitolo II

Modelli organizzativi per le Società Benefit

2.1 La “deriva etica” e la “logica aziendale”.....	12
2.1.1 Le logiche prevalenti nelle Società Benefit.....	12
2.2 Principali elementi della struttura organizzativa.....	13
2.2.1 La centralizzazione amministrativa.....	13
2.2.2 La diffusione delle informazioni: collegamenti verticali e orizzontali.....	14
2.2.3 Il coordinamento relazionale.....	16

2.3	Progettazione strutturale per le organizzazioni.....	17
2.3.1	Allineamento strutturale.....	18
2.4	L'importanza della cultura nelle Società Benefit.....	19
2.4.1	Prospetti organizzativi per favorire la coesione culturale.....	21
2.5	Comunicazione: un approccio integrato	21
2.5.1	La comunicazione per l'ambiente organizzativo.....	24
2.5.2	Gli ambiti e i flussi della comunicazione organizzativa.....	25
2.6	La comunicazione per l'ambiente esterno.....	26
2.6.1	L'opinione pubblica.....	26
2.6.2	Gli strumenti della Comunicazione Istituzionale.....	27
2.6.2.1	La gestione della crisi.....	29

Capitolo III

Traveleco: un'analisi empirica

3.1	Traveleco.....	31
3.2	Progettazione organizzativa di Traveleco.....	35
3.2.1	La riorganizzazione strutturale di Traveleco.....	35
3.2.2	La cultura in Traveleco.....	37
3.2.3	La comunicazione interna di Traveleco.....	38
3.2.4	La comunicazione esterna di Traveleco.....	39
3.2.5	Campagna social.....	41

Conclusioni	43
--------------------------	----

Bibliografia	45
---------------------------	----

Sitografia	48
-------------------------	----

Indice delle figure

<i>Figura 1: Piramide della Corporate Social Responsibility</i>	3
<i>Figura 2: Schema riassuntivo sullo scopo della Società Benefit</i>	5
<i>Figura 3: Soggetti responsabili nelle Società Benefit</i>	6
<i>Figura 4: La tripla linea di fondo</i>	7
<i>Tabella 1: Differenze fra B-Corp e Società Benefit</i>	8
<i>Figura 5: Le due logiche prevalenti nelle Società Benefit</i>	12
<i>figura 6: Approcci strutturali orientati all'efficienza e all'apprendimento</i>	14
<i>Figura 7: Sistemi di collegamento orizzontali</i>	16
<i>Figura 8: Un esempio di struttura a rete</i>	17
<i>Figura 9: Quattro tipologie di cultura organizzativa</i>	20
<i>Figura 10: La mappa degli stakeholder</i>	22
<i>Figura 11: Il portale di prenotazione implementato da Traveleco</i>	23
<i>Figura 12: Vecchio organigramma di Traveleco</i>	35
<i>Figura 13: Nuovo organigramma di Traveleco</i>	36
<i>Figura 14: L'iniziativa "Una camera per la pace" creata da Traveleco</i>	39
<i>Figura 15: La relazione di impatto di Traveleco: premessa</i>	40
<i>Figura 16: La relazione di impatto di Traveleco: sezione 3</i>	40
<i>Tabella 2: I toni di voce utilizzati da Traveleco</i>	42

INTRODUZIONE

Le Società Benefit sono un nuovo modello di azienda caratterizzato da una maggiore attenzione al tema della sostenibilità. L'obiettivo di questo elaborato è illustrare il concetto della sostenibilità e i modelli organizzativi che le Società Benefit potrebbero adottare nel raggiungimento di uno scopo di natura economica e di beneficio comune analizzando il caso di “*Traveleco*”. *Traveleco* è una startup che nasce nel 2021 come Società Benefit e sceglie di operare nel settore turistico, in particolare, fornendo un servizio di consulenza alle strutture ricettive con l'obiettivo di migliorare le performance *ESG* e accompagnarle in un percorso orientato verso una crescente attenzione alla sostenibilità.

Nella stesura di questo lavoro l'autore ha ritenuto necessaria anche un'analisi della comunicazione, elemento che gioca un ruolo fondamentale sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, poiché, non solo permette la creazione di una cultura e la diffusione di valori condivisi all'interno delle Società Benefit, ma risulta avere un impatto anche sul contesto di riferimento delle società.

L'autore dell'elaborato ha scelto di trattare questo argomento in virtù del legame con la propria terra natia, la Sardegna. Le origini e il periodo storico hanno favorito il maturare di un profondo rispetto per l'ambiente e, la trattazione di un tema come quelle delle Società Benefit, specialmente per territori come la Sardegna, risulta centrale per uno sviluppo basato sul rispetto del territorio e orientato alla sostenibilità. Le Società Benefit possono servirsi delle potenzialità naturalistiche offerte dal territorio e della collaborazione con istituzioni e imprenditori locali per rilanciare le località preservandole per i fruitori futuri implementando azioni che incentivino il turismo responsabile e sostenibile.

CAPITOLO I

Le Società di Benefit: caratteristiche e obiettivi

La responsabilità sociale d'impresa (chiamata comunemente *Corporate Social Responsibility* o CSR) è ormai diventato un asset fondamentale, un elemento necessario che ogni impresa dovrebbe possedere al fine di massimizzare il raggiungimento dei propri obiettivi. La crescente sensibilizzazione che ha coinvolto la società moderna ha spinto molte imprese verso un maggiore impegno alla *corporate social responsibility*, specialmente in seguito alla pandemia da Covid-19 che ha indirizzato le società verso un approccio orientato al superamento delle nuove sfide e dei nuovi trend globali.

1.1 CSR: cenni storici

Da circa tre decenni i concetti di *corporate accountability* e *corporate responsibility* stanno venendo alla ribalta nei dibattiti internazionali. Le grandi organizzazioni, in particolare le multinazionali, sono state spesso associate ad una serie di *esternalità* di tipo sociale e ambientale che prima venivano ignorate poiché non ritenute di responsabilità attribuibile alle organizzazioni.

Secondo la teoria economica neoclassica, infatti, la responsabilità delle aziende è quella di massimizzare il profitto per gli azionisti, rimanendo all'interno dei limiti di legge (Friedman, 1970) e gli obiettivi ambientali e sociali restano subordinati al principale scopo di creare un valore di tipo economico (Freeman & Gilbert, 1992). La teoria economica neoclassica era, però, una teoria di tipo “*for profit*”, nettamente in contrasto con i nuovi trend di gestione delle organizzazioni maggiormente orientati verso il “*no profit*” come strumento di creazione di valore intangibile.

Per comprendere l'importanza che ha acquisito nel tempo il concetto di responsabilità sociale d'impresa è bene riportarne le diverse definizioni storiche e analizzare l'evoluzione del concetto di *corporate responsibility*.

Una prima definizione di *corporate social responsibility* può essere fatta risalire agli anni 50, quando Howard R. Bowen, economista statunitense, illustrò nel suo libro “*Social Responsibility of a Businessman*” una serie di spunti sull'etica aziendale e sulla responsabilità sociale creando una base attraverso la quale i dirigenti aziendali potessero orientare la loro pianificazione strategica verso un'ottica sostenibile. Benché scritto in un'epoca storica completamente differente, viene ancora considerato da molti economisti la pietra miliare della *corporate social responsibility*, grazie alla rilevanza e all'attualità che gli spunti forniti occupano nella definizione di strategie di pianificazione organizzativa anche nelle organizzazioni più moderne.

Successivamente negli anni 70 fu Keith Davis a fornire una definizione più esaustiva di responsabilità sociale, spiegando come un'organizzazione possa essere definita “responsabile” se agisce nel rispetto della

legge e seguendo il comportamento che ogni buon cittadino dovrebbe adottare (Davis, 1970), ponendo l'accento sul lungo periodo e su come l'impresa, non agendo in modo responsabile, possa perdere la reputazione e il potere acquisiti nel tempo.

Negli anni 90 B. Carrol illustrò la "piramide" della *corporate social responsibility* descrivendo come il business di un'azienda debba essere: economicamente profittevole, rispettoso delle leggi, etico e di supporto all'intera società. Per Carrol la CSR si compone di 4 parti (rappresentate nella figura 1): economica, legale, etica e volontaria o discrezionale.

Fig. 1 Piramide della Corporate Social Responsibility (Carrol, 1991)



Infine, veniamo all'ultima definizione di responsabilità sociale risalente al 2001, ad opera della Comunità Europea che la definisce come: "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

1.2 Le Società di Benefit

Le Società Benefit, al giorno d'oggi, costituiscono un nuovo modello organizzativo sviluppatosi in risposta alla crescente sensibilizzazione sociale sul tema della sostenibilità.

“Le Benefit Corporation sono aziende che hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende”

Robert Shiller, Premio Nobel per l'Economia 2013.

L'Italia è stato il primo paese europeo ad introdurre questo modello societario ed è stato il secondo paese nel mondo, dopo gli Stati Uniti, ad introdurre una disciplina legislativa che delineasse i tratti delle Società Benefit; nel 2016 infatti una legge *ad hoc* ha introdotto ufficialmente la possibilità per molte organizzazioni di integrare nel loro oggetto sociale scopi di natura benefica.

Per *scopo di natura benefica* si intende un beneficio comune raggiungibile attraverso il perseguimento di uno o più effetti positivi (perseguibili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi. Le organizzazioni non sono più uno strumento per fare business, bensì uno strumento per generare un impatto sul mondo facendo business (Honeyman, 2014).

Essendo un recente tipo di società ancora in evoluzione risulta difficile fornire una definizione puntuale di Società Benefit, ma in generale possiamo dire che: si definisce di benefit la società che integra nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, obiettivi di natura sociale volti ad avere un impatto positivo sul contesto di riferimento (Holt & Littewood, 2015).

1.2.1 Il duplice scopo e il contesto di riferimento

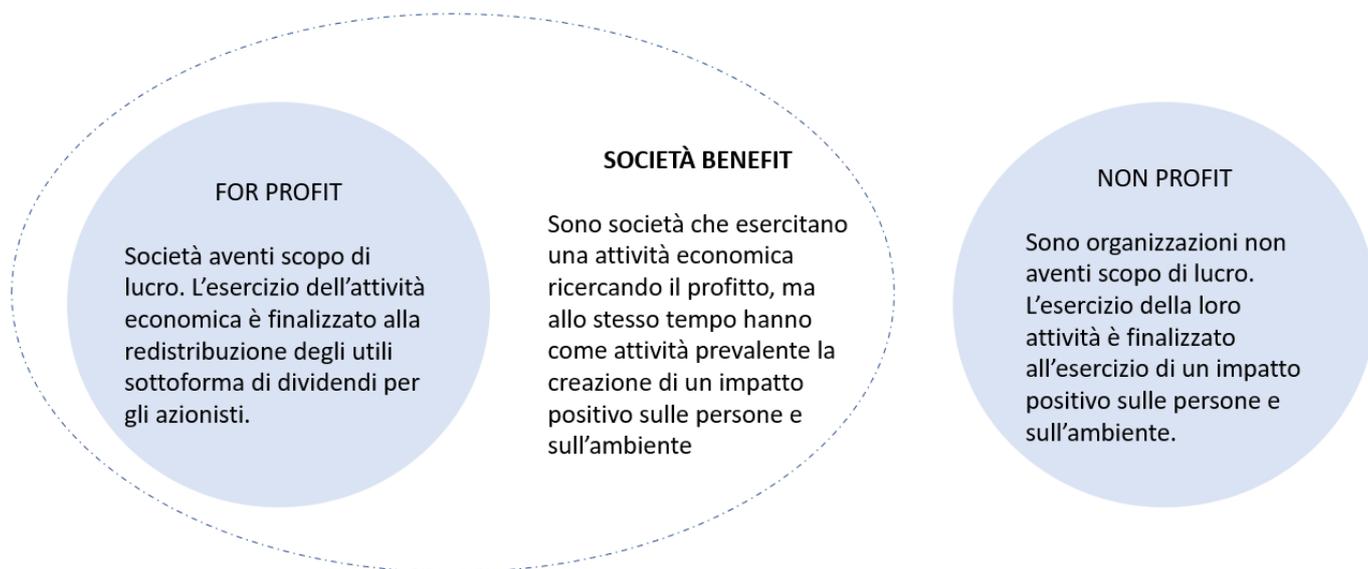
Dalla definizione illustrata nel paragrafo precedente emergono due elementi fondamentali che sussistono quando si parla di Società Benefit: il *duplice scopo* e il *contesto di riferimento*.

Il *duplice scopo* è l'elemento distintivo delle Società Benefit. In questo modo queste non possono essere considerate né come società *“for profit”* che sono le tipiche società di capitali che mirano al raggiungimento del profitto, né come società *“non profit”* che mirano ad avere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente, e che potrebbero utilizzare modelli di business maggiormente sostenibili. (Honeyman, 2014).

Come si evince nella figura 2, le Società Benefit ricercano il profitto cercando di essere finanziariamente autosufficienti, ma investono allo stesso tempo i loro profitti per generare un impatto positivo nei confronti di un problema sociale o ambientale.

Fig. 2 Schema riassuntivo sullo scopo della Società Benefit

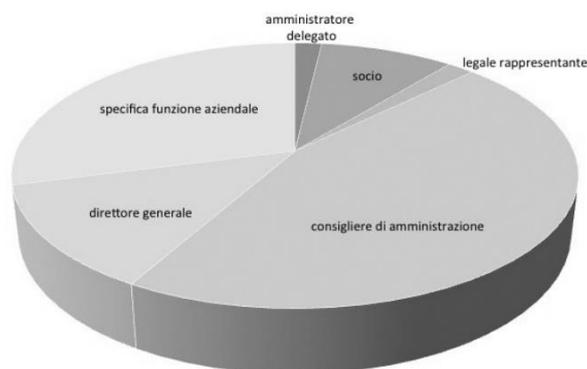
Fonte: <https://www.societabenefit.net>



Il *contesto di riferimento* è invece l'elemento essenziale con cui la Società Benefit deve interfacciarsi e senza il quale non potrebbe operare; questo perché questa tipologia di organizzazioni necessita estrema dinamicità e apertura al contesto esterno. Per legge le Società Benefit devono nominare una persona del *management* che sia responsabile dell'impatto dell'organizzazione sul contesto di riferimento e si impegnano a riportare in maniera trasparente e completa le proprie attività attraverso una relazione annuale di impatto, che descriva sia le azioni svolte che i piani e gli impegni per il futuro.

La legge non identifica con precisione chi deve essere il *soggetto responsabile* e quali requisiti esso debba possedere. Un quinto delle Società Benefit non ha identificato i compiti del responsabile del "beneficio comune", mentre la parte restante che ha identificato i compiti di tale soggetto e lo ha nominato lo ha identificato: al 90% in un soggetto che ricopre una carica sociale e solo nel 10% restante in un consulente esterno, come si evince dalla figura in cui solo una minima parte dei soggetti responsabili del "beneficio comune" sono esterni (amministratore delegato) e rappresentano il 10% della parte totale.

Fig. 3 Soggetti responsabili nelle Società Benefit (Alta Scuola Impresa e Società, 2018)



In generale sappiamo quindi che la Società Benefit deve indicare nell'ambito del proprio oggetto sociale le finalità specifiche di beneficio comune da perseguire. Il legislatore non ha però mai indicato in che misura o in quale modalità tale beneficio debba essere iscritto nello statuto.

La previsione della finalità di *beneficio comune* nella prassi statutaria si presenta caratterizzata da clausole generiche o difficilmente misurabili, come per esempio “il raggiungimento della felicità di tutti quanti ne facciano parte, sia come soci che in altri ruoli”. A titolo esemplificativo si riportano alcuni esempi di finalità di “beneficio comune” individuati in una ricerca condotta dalle autrici Margherita Branchini e Cecilia Sertoli, presentata in occasione di un seminario tenutosi all'Università di Bologna il 9 marzo del 2018 (Branchini & Sertoli, 2018):

- i. Nel settore agricolo si pone maggiore attenzione al consumo dell'acqua, alla valorizzazione dei consumi locali e al rispetto dell'ambiente;
- ii. Nel settore della cosmesi si preferisce l'uso di prodotti naturali e non testati sugli animali;
- iii. Le imprese di pulizie si impegnano a ridurre il consumo d'acqua, di energia e all'uso di prodotti naturali;
- iv. Nel campo della ristorazione si devolvono le rimanenze ai soggetti svantaggiati;
- v. Nel settore dei trasporti le imprese produttrici si impegnano nella commercializzazione di mezzi di trasporto innovativi che favoriscano una mobilità sostenibile;
- vi. Nel settore turistico le società si impegnano a non effettuare alcuna discriminazione di tipo personale, anche nei confronti dei propri dipendenti.

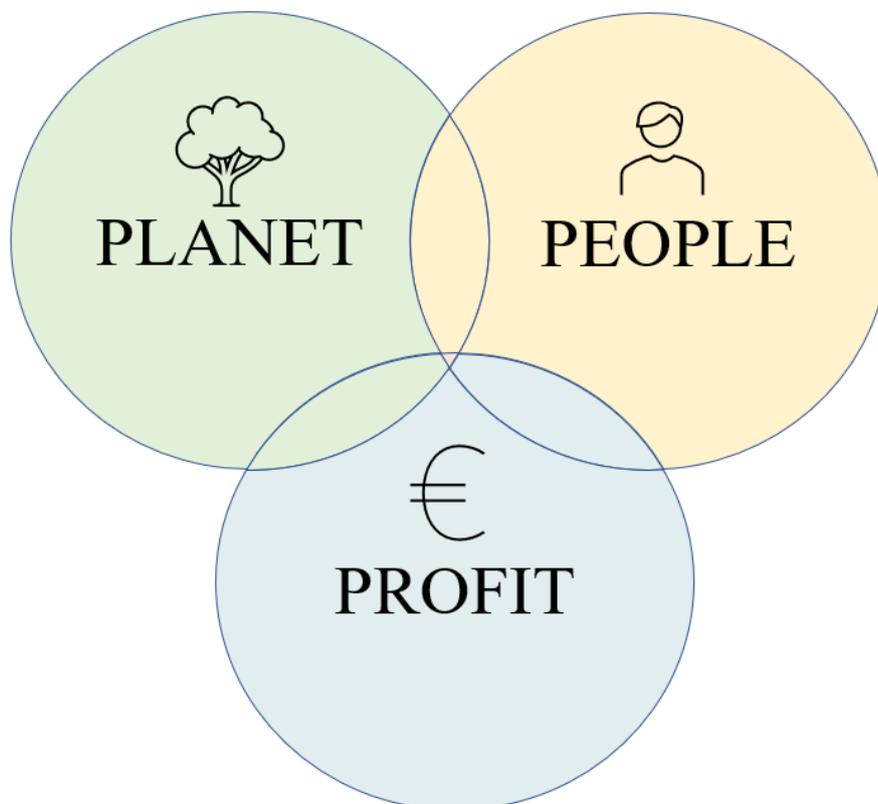
1.2.2 La tripla linea di fondo

I manager delle organizzazioni che abbracciano tematiche sostenibili seguendo l'approccio *Environmental Social Governance* (o *ESG*) utilizzano la *tripla linea di fondo* (spesso definita in inglese “*triple bottom line*”). L'espressione “tripla linea di fondo” nasce nella seconda metà degli anni 90 quando John Elkington, esperto di *CSR*, conia l'espressione “*triple bottom line*” per segnalare alle organizzazioni il dovere di fornire una

rendicontazione che non avesse ad oggetto solo tematiche finanziarie, bensì anche sociali e ambientali, attraverso un documento destinato agli *stakeholder*.

Fig. 4 La tripla linea di fondo

Fonte: <https://www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/>



Come illustrato nella figura 4 la tripla linea di fondo è chiamata anche *teoria delle 3 P*. ogni componente della tripla linea di fondo dovrebbe essere curata ai fini di migliorare l'impatto dell'organizzazione verso il contesto di riferimento.

La componente “*persone*” valuta quanto l'organizzazione è socialmente responsabile in termini di pratiche di lavoro, trattamento dei dipendenti e rapporto con gli *stakeholder*.

La componente “*pianeta*” valuta invece la misura in cui l'organizzazione è effettivamente sostenibile e in quale misura.

La componente “*profitto*” va a misurare appunto il profitto sociale connesso alle altre due variabili precedentemente discusse. (Elkington, 2004).

1.2.3 Differenza tra Società Benefit e B-Corp

Prima di entrare nel vivo della descrizione delle Società Benefit è utile porre l'accento sulla distinzione tra i concetti di Società Benefit e B-Corp, spesso oggetto di confusione.

La differenza sta nel fatto che, quando si parla di B-Corp, ci si riferisce a quelle società che, oltre al profitto, misurano meticolosamente le performance di *impatto* della società sui dipendenti, sulla comunità e sui territori in cui operano, sull'ambiente e verso gli *stakeholder*; le Società Benefit invece identificano e proteggono la *mission* nel lungo periodo, inserendo nel loro oggetto sociale una o più finalità di beneficio comune.

In sintesi, nelle Società Benefit sono i soci a scegliere di trasformare il modello sociale e introducono nello statuto un obiettivo che deve essere perseguito a prescindere dal management che guida l'azienda. Questo punto si esaminerà più dettagliatamente nelle pagine successive e in particolare nel paragrafo 2.1 in riferimento al rischio di “*Deriva Etica*” che impone la diffusione di logiche comportamentali condivise da tutti i membri dell'organizzazione nel tempo.

1.2.4 Accountability e trasparenza

Gli *standard* sopraindicati sono i requisiti essenziali che sia Società Benefit che B-Corp devono rispettare.

Di seguito si illustra una tabella contenente alcune informazioni utili a comprendere meglio il fenomeno delle Società Benefit e delle B-Corp che permettono di individuare gli elementi di distinzione tra i due fenomeni oggetto di studio.

Tabella 1. Differenze fra B-Corp e Società Benefit

Fonte: www.benefitcorp.net

Standards	B-CORP	SOCIETÀ BENEFIT
ACCOUNTABILITY	Il management che guida la società deve tenere conto dell'impatto della società sull'ambiente e sugli stakeholder	I soci scelgono di introdurre nell'oggetto sociale uno scopo di <i>Beneficio Comune</i> perseguibile nel lungo periodo
TRASPARENZA	Le B-Corp hanno un obbligo di verifica e di certificazione da parte di un organo indipendente (B Lab)	La società ha l'obbligo di rendere pubblico un rapporto che contiene una valutazione del suo impatto, in base a standard definiti internamente
PERFORMANCE	Le performance sono certificate da B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. È necessario raggiungere performance maggiori o uguali a 80 punti su un tetto massimo di 200.	Le performance delle Società Benefit sono dichiarate autonomamente.

VERIFICHE PERMANENTI	La certificazione deve essere rinnovata ogni due anni.	La verifica è costante nel tempo ed è relativa ai requisiti di veridicità e trasparenza a cura dell’Autorità Garante della concorrenza e del mercato.
ASSISTENZA	Possibilità di accesso a una gamma di servizi di supporto da parte B-Lab.	Non c’è alcun supporto da parte di B-Lab.
USO DEL BRAND	Le B-Corp certificate possono usare il brand e il logo Certified B-Corp come strumento di marketing.	Non è possibile utilizzare il brand Certified B-Corp.
ONERI	Obbligo di versamento di una somma proporzionale al fatturato annuale dell’azienda a partire da un minimo di €500 per l’utilizzo del brand Certified B-Corp	In Italia vige una normativa più specifica e gli oneri sono legati alle modifiche statutarie.

1.2.5 Trasparenza e standard di valutazione

La trasparenza svolge un ruolo fondamentale all’interno delle Società Benefit. Essa costituisce un asset fondamentale che contribuisce ad accrescere la reputazione e il vantaggio competitivo di un’organizzazione, ecco perché questo standard merita di essere approfondito ulteriormente.

In generale tutte le Società Benefit, come si legge dalla disciplina e come riportato nella *tabella 1*, sono tenute al rispetto di requisiti minimi di trasparenza; in particolare devono redigere la “Relazione Annuale di Impatto” da allegare al bilancio e da pubblicare obbligatoriamente sul sito aziendale.

Per essere correttamente redatta la relazione di impatto deve includere:

- La descrizione degli obiettivi specifici;
- La descrizione delle modalità e delle azioni attuate dal *soggetto responsabile* per il perseguimento della finalità di beneficio comune;
- Eventuali circostanze che hanno impedito o rallentato il raggiungimento del beneficio comune;
- La valutazione dell’impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterni con caratteristiche descritte nell’allegato 4 della legge del 28 dicembre 2015 e che comprende le aree di valutazione che sono: governo d’impresa, lavoratori, altri portatori d’interesse e ambiente;

- Una sezione contenente i nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

Lo *standard di valutazione* deve essere “esauriente ed articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire le finalità di beneficio comune” (L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384, 2015) e deve essere sviluppato da un ente terzo che abbia le competenze necessarie per valutare l'effetto della società sull'ambiente e sulla collettività ma soprattutto che basi tale valutazione su di un approccio scientifico¹.

Nella prassi gli standard più comunemente utilizzati sono il *Benefit Impact Assessment (BIA)* e il *Global Reporting Initiative (GRI)* (Network Italiano Business Reporting et al, 2019).

Il *Benefit Impact Assessment* è un test creato da B-Lab. Ha un punteggio massimo di 200 e per superarlo è necessario avere un punteggio di 80. Qualunque impresa può sottoporsi gratuitamente a questo test anche in modalità telematica e misurare il proprio impatto sui propri *stakeholder*.

Il *Global Reporting Initiative* è nato invece con il fine di creare un supporto utile alle aziende di tutto il mondo e operanti in diversi settori per lo svolgimento di una rendicontazione della performance sostenibile.

1.2.6 Comunicazione dovuta e non dovuta

Per quanto riguarda la normativa sulla trasparenza invece, questa si fa più stringente per tutte le Società Benefit che sono anche quotate ed emettono strumenti finanziari all'interno dei mercati regolamentati.

In generale la comunicazione può essere suddivisa in due tipologie:

- Di base o dovuta: è la comunicazione che riguarda tutti i fatti considerati “rilevanti”. Sono considerati fatti rilevanti (detti anche *price sensitive*) tutti i fatti che, non essendo di pubblico dominio, se fossero resi pubblici, potrebbero influenzare sensibilmente le decisioni di soggetti su cui l'organizzazione esercita un impatto (art. 114 TUF).
- Volontaria o non dovuta: è la comunicazione di eventi volta a soddisfare l'esigenza sempre più crescente da parte degli stakeholder di essere a conoscenza di operazioni poste in essere dall'organizzazione per monitorare l'operato e il rispetto dei principi indicati nell'oggetto sociale. (Pigozzi, 2019)

Il tema della comunicazione d'impresa verrà approfondito ulteriormente alla fine del secondo capitolo.

¹ Cfr. art. 1, comma 382, l. n. 208/2015.

CAPITOLO II

Modelli organizzativi per le Società Benefit

Questo capitolo analizza la *progettazione organizzativa* fornendo alcuni esempi di modelli organizzativi che le Società Benefit potrebbero adottare per il raggiungimento dei loro obiettivi.

La *progettazione organizzativa* fa riferimento a tutte quelle attività di disegno della struttura organizzativa che consentono all'organizzazione di dotarsi di modelli efficaci per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Gli elementi centrali della *progettazione organizzativa* sono:

- *Struttura centralizzata o decentralizzata*

La *centralizzazione* si riferisce al livello gerarchico responsabile dei processi decisionali. Un'organizzazione si dirà *centralizzata* quando l'autorità decisionale si troverà ai vertici della struttura gerarchica, viceversa un'organizzazione si dirà *decentralizzata* quando l'autorità decisionale si troverà a livelli organizzativi più bassi.

- *Compiti specializzati e ruoli allargati*

I *compiti lavorativi* sono attività lavorative definite con precisione che vengono assegnate ad una persona. Questi possono essere generici oppure suddivisi in tante attività specifiche.

I *ruoli* invece sono attività caratterizzate da una maggiore discrezionalità che comportano un maggior grado di responsabilità individuale.

- *Sistemi formali o sistemi informali*

La *formalità* fa riferimento al numero di regole, procedure e sistemi di controllo formale presenti all'interno dell'organizzazione.

- *Comunicazione verticale e comunicazione orizzontale*

La *comunicazione verticale* fa riferimento a una comunicazione proveniente dai vertici aziendali e rivolta alle posizioni più basse della scala gerarchica, mentre, al contrario, la *comunicazione orizzontale* comprende flussi informativi orizzontali che attraversano tutti i diversi livelli gerarchici dell'organizzazione.

- *Sistemi di suddivisione del lavoro*

La suddivisione del lavoro basata su una *autorità gerarchica* comprende un insieme di attività lavorative organizzate in modo funzionale con un basso grado di collaborazione tra unità organizzative. La suddivisione del lavoro secondo *team collaborativi* comprende un'organizzazione delle attività lavorative in unità organizzative interdipendenti che collaborano tra loro. (Burns, Stalker, 1961).

2.1 La “deriva etica” e la “logica aziendale”

Prima di introdurre alcuni modelli organizzativi è necessario parlare di due concetti che sono:

- La deriva etica
- La logica aziendale

La *deriva etica* (*mission drift*) è un rischio a cui sono sottoposte le Società Benefit che comporta un attribuire minore importanza allo scopo di natura sociale e maggiore importanza alla generazione del profitto.

Questo rischio nelle Società Benefit, ma anche nelle società ibride in generale, è molto elevato poiché sia dirigenti che dipendenti sono condizionati dalle entrate generate commercialmente per sostenere le loro attività e i posti di lavoro. Inoltre, con un cambiamento del *management* si potrebbe assistere a una vera e propria cancellazione della missione di tipo sociale.

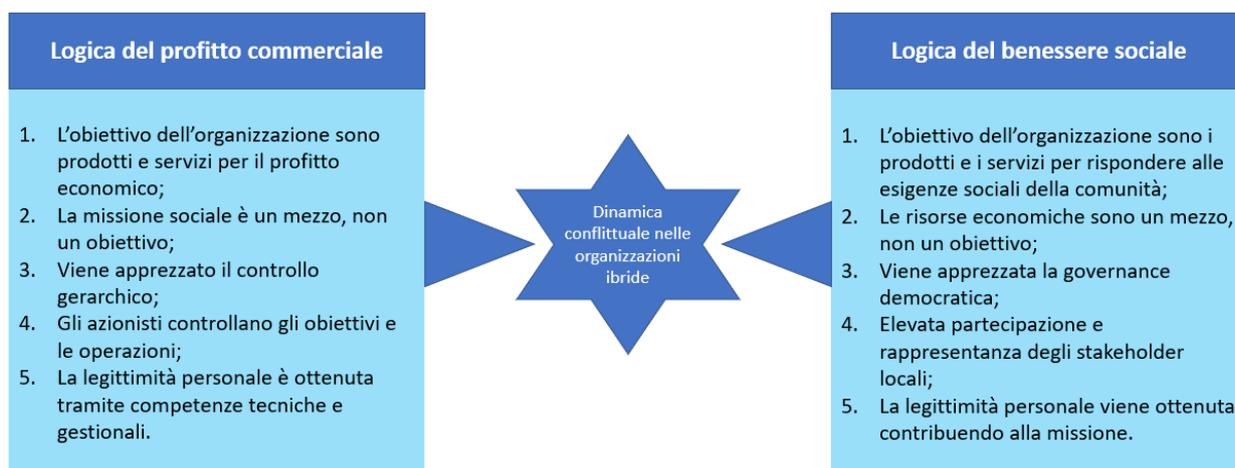
Per far fronte a questo rischio ed evitare una deriva degli obiettivi di beneficio comune è importante diffondere all’interno dell’azienda una *cultura* condivisa. (Ebrahim, Battilana & Turk Mair, 2014).

La *logica aziendale* (o *cultura*) è l’insieme delle logiche individuali, ossia gli assunti, i valori fondamentali e le convinzioni che guidano il comportamento delle persone all’interno di un’organizzazione. Spesso le logiche individuali non sono le stesse e ogni individuo ritiene che il proprio modo di pensare sia quello più giusto e debba prevalere rispetto a quello degli altri; ecco come anche le logiche individuali rappresentano un rischio per la missione sociale poiché alcuni dipendenti potrebbero patteggiare per l’impatto sociale, mentre altri potrebbero ritenere più importante patteggiare per i risultati di business.

2.1.1 Le logiche prevalenti nelle Società Benefit

Nelle Società Benefit sono in gioco due logiche principali: quella del profitto e quella del benessere sociale, come indicato nella figura 5.

Fig. 5 Le due logiche prevalenti nelle Società Benefit (Daft, 2019)



La *logica commerciale* si concentra sulla vendita di prodotti e servizi al fine di raggiungere il profitto, mentre l'obiettivo di natura sociale è solo un mezzo secondario al fine di raggiungerlo. La struttura del controllo prevalente è di tipo gerarchico e le decisioni vengono prese per soddisfare gli azionisti. Nella logica commerciale la legittimità è ottenuta sulla base delle strategie manageriali poste in essere per prevalere sulla concorrenza. Questa logica viene insegnata nelle scuole di economia ed è quella prevalente nelle imprese.

La *logica del benessere sociale* considera la vendita di prodotti e servizi come un meccanismo per rispondere alle esigenze della società e rappresenta uno strumento per raggiungere l'obiettivo di tipo sociale. In questo caso, la struttura del controllo prevalente è di tipo partecipativo, poiché si coinvolgono direttamente gli *stakeholder* interni ed esterni nel processo decisionale. La legittimità è ottenuta attraverso l'impegno verso la missione sociale. (Daft, 2019).

L'obiettivo delle Società Benefit è quello di riuscire a far coesistere all'interno dell'organizzazione queste due logiche e fare in modo che esse siano complementari, cosicché quindi, ogni soggetto abbia necessariamente bisogno degli altri per raggiungere i propri obiettivi, siano essi di profitto o di tipo sociale.

Per riuscire a far coesistere queste due logiche è importante creare una *cultura organizzativa* forte. Essa è plasmata dalla *struttura* poiché è proprio sulla base della diffusione della *cultura aziendale* che le organizzazioni pianificano ognuna la propria struttura, che sarà diversa in base alle esigenze specifiche.

I temi della *cultura aziendale* e della *struttura organizzativa*, vista la loro centralità, verranno affrontati più dettagliatamente nei paragrafi successivi.

2.2 Principali elementi della struttura organizzativa

La *struttura organizzativa* è il risultato di 3 elementi chiave (Daft, 2019):

- Centralizzazione o decentralizzazione amministrativa
- Suddivisione del lavoro
- Sistemi di coordinamento e comunicazione

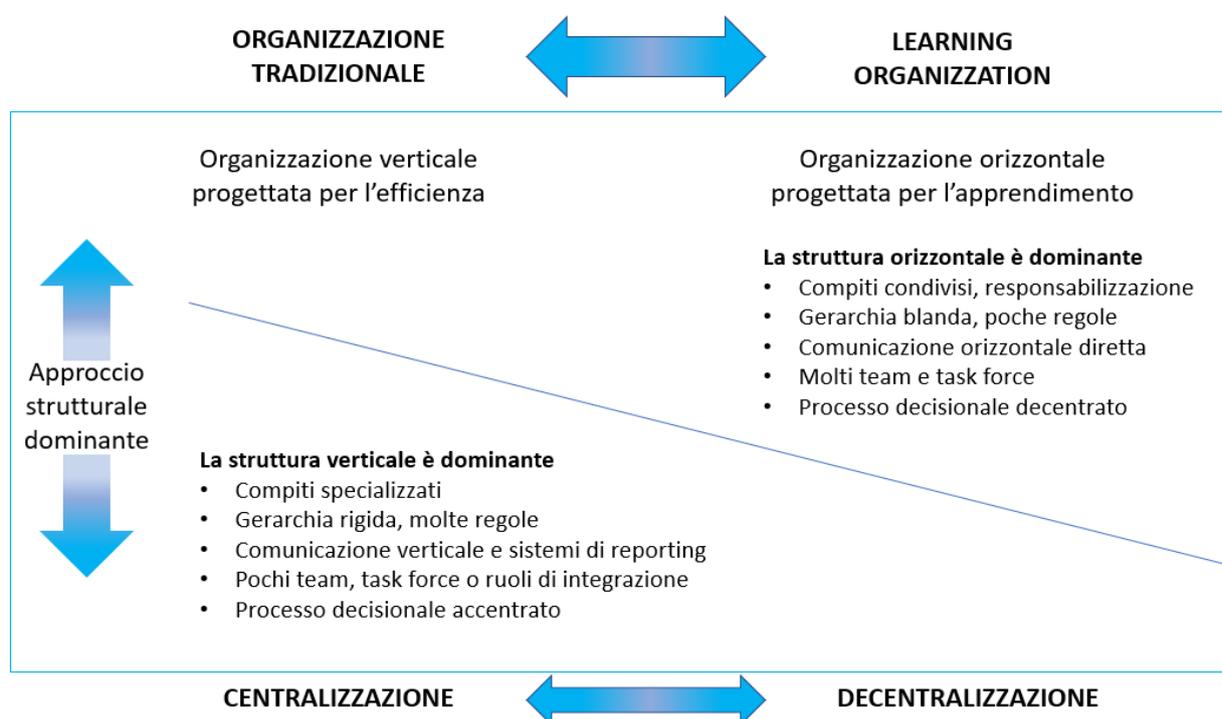
2.2.1 La centralizzazione amministrativa

Il grado di centralizzazione all'interno di un'organizzazione ci indica in quale livello gerarchico sono prese le decisioni. Un'organizzazione si dirà quindi centralizzata quando l'autorità decisionale si troverà in prossimità del vertice (*Top Management*), viceversa un'organizzazione sarà decentralizzata quando l'autorità decisionale sarà collocata a livelli inferiori rispetto al vertice aziendale.

Le Società Benefit attraverso l'adozione di un modello strutturale decentralizzato potranno configurarsi come *learning organizations*, ossia organizzazioni progettate per favorire la comunicazione (come illustrato nella figura 6), il coordinamento orizzontale, la comunicazione e l'adattamento all'ambiente esterno (definito nel capitolo I come “*contesto di riferimento*”).

L'obiettivo dei vertici aziendali è quello di scegliere il giusto bilanciamento tra *centralizzazione* e *decentralizzazione* in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. (Campbell, Kunisch, Müller-Stewens, 2011).

Fig. 6 Approcci strutturali orientati all'efficienza e all'apprendimento (Daft, 2019)



2.2.2 La diffusione delle informazioni: collegamenti verticali e orizzontali

Una buona struttura organizzativa progettata per una Società Benefit dovrebbe facilitare la comunicazione interna ed esterna, favorendo i *collegamenti* tra dipendenti e *stakeholder*.

I collegamenti all'interno dell'organizzazione possono configurarsi in due modi:

- Collegamenti verticali
- Collegamenti orizzontali

I *collegamenti verticali* sono progettati principalmente per favorire una diffusione verticale delle informazioni e della cultura aziendale, se utilizzati nel modo corretto, possono favorire da parte dei dipendenti dei comportamenti coerenti con gli obiettivi fissati dal management.

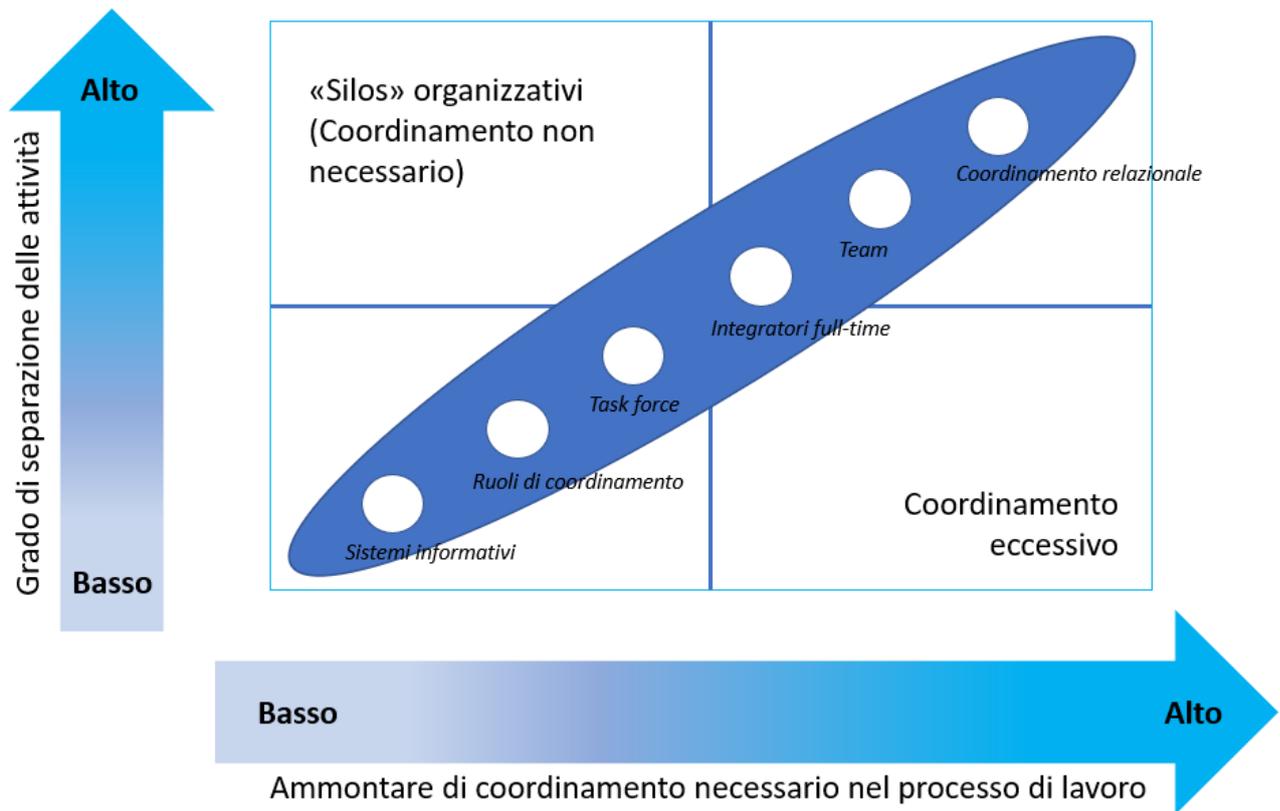
Le Società Benefit possono utilizzare alcuni meccanismi strutturali che permettono la creazione di collegamenti verticali:

- *Riporto gerarchico*: consiste nella risoluzione dei problemi che emergono ai livelli inferiori della struttura gerarchica attraverso il riporto verso i livelli più alti della catena gerarchica; la risposta viene poi trasmessa ai livelli inferiori dell'organizzazione.
- *Regole e piani*: sono molto utili per risolvere problemi che si ripetono nel corso del tempo all'interno dell'organizzazione, i dipendenti mettono in atto dei comportamenti predefiniti senza che sia necessario comunicare direttamente con il management.
- *Sistemi informativi verticali*: comprendono sistemi di reportistica interni che permettono alle informazioni di diffondersi dall'alto verso il basso in maniera più efficiente. (Galbraith, 1973)

Esistono anche dei meccanismi che agevolano *collegamenti orizzontali*, che a loro volta favoriscono la *collaborazione* all'interno dell'organizzazione (Turkulainen & Ketokivi, 2013):

- *Sistemi informativi*: sistemi di comunicazione che permettono uno scambio continuo di informazione tra dirigenti e dipendenti e un aggiornamento costante in merito alle vicende aziendali. Si realizza mediante un *database* contenente i dati dei dipendenti dell'organizzazione di diversi paesi. Tramite il *database* i collaboratori possono cercarsi e condividere orizzontalmente informazioni e costruire collegamenti durevoli. (Galbraith, Downey & Kates, 2002).
- *Ruoli di collegamento*: sono sistemi informativi che favoriscono il contatto diretto tra i membri dell'organizzazione attraverso l'ausilio di una figura chiamata "coordinatore" che viene collocata all'interno di una unità organizzativa e svolge il compito di regolare i rapporti di collaborazione con un'altra unità a livello orizzontale.
- *Task force*: sono sistemi comunicativi che permettono il collegamento fra diverse unità contemporaneamente. Si tratta di comitati temporanei composti dai rappresentanti di ogni unità organizzativa istituiti con l'obiettivo di facilitare la collaborazione per la risoluzione di problemi più complessi. (Altier, 1987).
- *Integratori full-time*: a differenza dei sistemi di collegamento precedentemente descritti, l'integratore full-time non si colloca internamente alle unità organizzative, bensì coordina esternamente le relazioni che coinvolgono le stesse contribuendo alla realizzazione di obiettivi più ampi. Assumono spesso la denominazione di "Project Manager" o "Brand Manager". L'integratore ricopre un ruolo fondamentale che collega le diverse unità organizzative e deve essere in grado di affrontare i problemi e risolvere i conflitti tra unità stesse. (Forgues & Boton, 2015).
- *Team*: si tratta di task force permanenti che agevolano la collaborazione tra unità organizzative che necessitano alti livelli di integrazione interfunzionale.

Fig. 7 Sistemi di collegamento orizzontali (Daft, 2019)



2.2.3 Il coordinamento relazionale

Il *coordinamento relazionale* costituisce il più alto livello di meccanismo di *collegamento orizzontale* e rappresenta lo strumento ideale per una Società Benefit orientata all'apprendimento.

Viene definito come: “la comunicazione frequente, tempestiva e orientata al *problem solving* ottenuta mediante rapporti umani basati su obiettivi e conoscenze condivise e rispetto reciproco”. (Gittel J.H., Fields A., 2004)

Non si tratta di un comune meccanismo di collegamento, bensì di un elemento parte integrante della cultura aziendale.

Il coordinamento si ottiene tramite una *rete* di rapporti interpersonali posti in essere in primis dai *manager* che devono investire delle risorse in attività formative con l'obiettivo di sviluppare *logiche individuali* orientate alla collaborazione e alla risoluzione dei conflitti.

2.3 Progettazione strutturale per le organizzazioni

Il secondo elemento che definisce la struttura organizzativa è rappresentato dal *raggruppamento delle attività*, anch'esso individuato coerentemente con gli obiettivi organizzativi in modo da favorire i rapporti di collegamento e la dinamicità rispetto al *contesto di riferimento*.

Le strutture maggiormente adottate dalle Società Benefit per lo svolgimento delle loro attività sono:

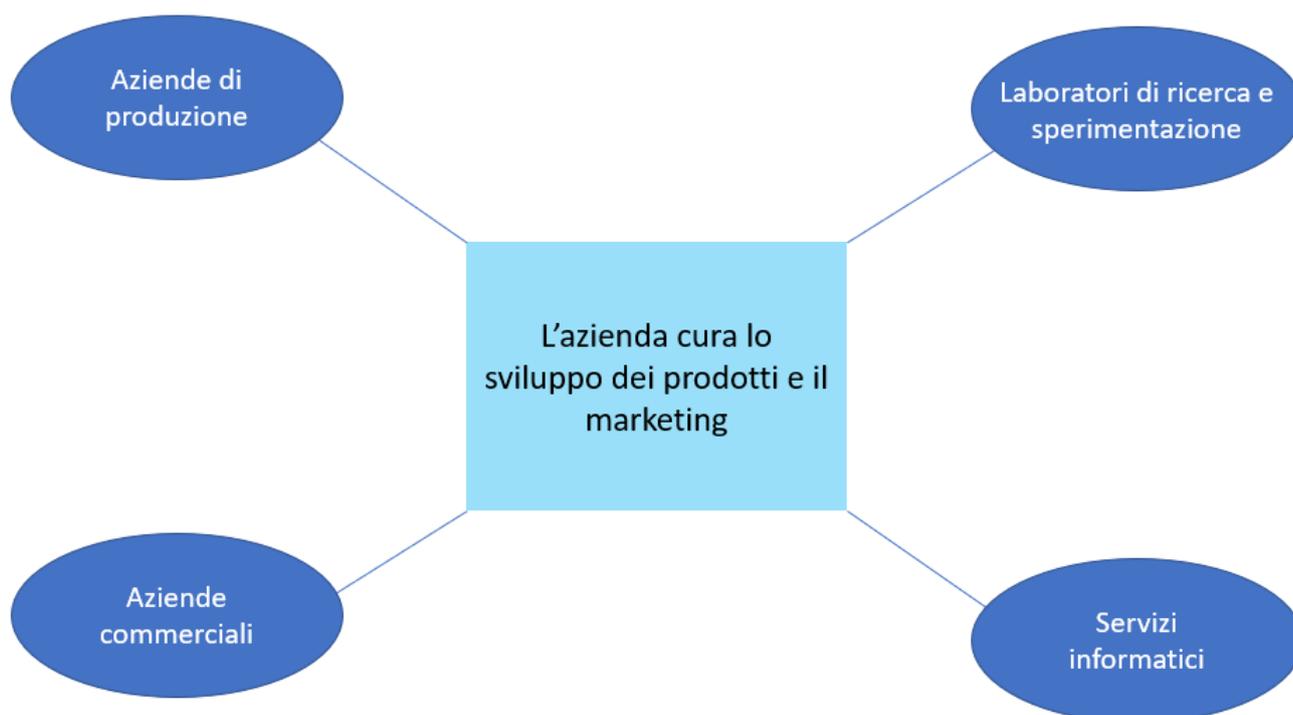
- *Strutture a rete*
- *Strutture olocratiche*

L'organizzazione progettata attraverso la *struttura a rete* è particolarmente indicata per le Società Benefit poiché queste sono poste al centro di una rete di rapporti di collaborazione.

Questa struttura si caratterizza poiché, come riportato nella figura 8, l'organizzazione occupa un ruolo centrale nella *rete* e cura le attività che richiedono competenze qualificate collaborando con organizzazioni partner per lo svolgimento di attività meno qualificate. In questo caso si parla di esternalizzazione o *outsourcing* di determinate attività verso l'esterno dell'organizzazione. (Anand & Daft, 2007; Linder, 2004).

A volte alcune aziende si servono dell'*outsourcing* in una maniera più estesa creando una *struttura modulare* che permette loro di esternalizzare quasi tutte le attività ad organizzazioni separate; il risultato è una maggiore dinamicità rispetto allo svolgimento di determinati processi organizzativi. (Anand & Daft, 2007; Schilling & Steensma 2001).

Fig. 8 Un esempio di struttura a rete (Daft, 2019)



Le Società Benefit, specialmente le *start-up*, possono beneficiare di questa struttura che permette loro di operare su scala globale servendosi dell'ausilio di altre organizzazioni con obiettivi complementari senza dover necessariamente investire ingenti risorse per l'acquisizione di fattori produttivi molto costosi. Inoltre, questa struttura si caratterizza per la sua *dinamicità* e per la sua *flessibilità* in risposta al “contesto di riferimento”.

Allo stesso tempo i vertici delle Società Benefit possiedono un minor controllo sui comportamenti individuali delle singole imprese partner, si rende quindi fondamentale l'esigenza di definire *meccanismi di collegamento* efficaci e la definizione di una cultura organizzativa solida che guidi i comportamenti individuali verso il raggiungimento del “*duplice scopo*”.

Le *strutture olocratice basate sui team* sono quelle maggiormente *decentralizzate* in cui tutti i dipendenti sono responsabili personalmente della pianificazione del lavoro e non vi sono dirigenti che svolgono funzioni manageriali e di coordinamento.

A livello organizzativo queste strutture sono composte da unità di base chiamate “*cerchi*”, ognuno dei quali svolge il proprio lavoro in funzione del raggiungimento di uno scopo. All'interno di ciascun cerchio i ruoli degli individui sono negoziati in maniera democratica in base alle attitudini di ogni componente.

Alcuni soggetti definiti *leader* emergono all'interno di un cerchio grazie alle loro qualità personali, caratteriali e professionali. Il ruolo dei *leader* è quello di responsabilizzare gli altri soggetti e guidare le relazioni tra i diversi *cerchi* che compongono l'organizzazione (*empowerment*).

Le Società Benefit possono dotarsi di questa struttura sfruttandone i vantaggi che attengono a una maggiore flessibilità, una maggiore capacità di apprendimento e una maggiore predisposizione verso la diffusione di *obiettivi* e *cultura aziendale* condivisi, facendo però attenzione alla difficoltà di coordinamento che questa struttura comporta e ai rischi citati all'inizio di questo capitolo che potrebbero verificarsi in mancanza di adeguati livelli di *coordinamento orizzontale* e di *responsabilizzazione* dei dipendenti.

2.3.1 Allineamento strutturale

Il concetto di *allineamento strutturale* riguarda, appunto, l'allineamento tra la struttura e gli obiettivi che essa intende raggiungere e rappresenta la decisione chiave che ogni manager deve prendere in sede di progettazione organizzativa di una Società Benefit. Spesso le strutture non sono inquadrabili in schemi teorici poiché alcuni manager combinano le caratteristiche di vari approcci strutturali.

L'allineamento strutturale è un vincolo di progettazione organizzativa, poiché quando la struttura non è allineata con gli obiettivi si manifestano alcuni sintomi di *inadeguatezza strutturale* che potrebbero

compromettere l'attività della Società Benefit: poca collaborazione fra le unità organizzative, ritardo nel procedimento decisionale, scarsa dinamicità e performance individuali inadeguate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

2.4 L'importanza della cultura nelle Società Benefit

La *cultura organizzativa* è l'anima dell'organizzazione. Essa rappresenta l'insieme di valori, norme, credenze e modi di vedere le cose che sono condivisi in azienda. È il motore che guida l'intera organizzazione verso il raggiungimento di un obiettivo comune.

È stato ormai dimostrato che c'è una correlazione diretta tra la qualità della *cultura organizzativa* e la *crescita del business*.

Quando si lavora in un ambiente di *rispetto e fiducia nelle relazioni interpersonali*, vengono alimentati processi organizzativi che portano ad un naturale aumento della motivazione, della partecipazione e dell'orgoglio nell'essere parte dell'azienda.

La *cultura organizzativa* può essere osservata attraverso 2 livelli:

- Complesso di artefatti visibili e comportamenti osservabili (metodi di relazione tra i dipendenti, abbigliamento, contesto fisico, *sistemi di collegamento*)
- Complesso di valori fondamentali, assunti, credenze, attitudini e sentimenti che guidano il comportamento degli individui verso scelte ritenute più corrette di altre

Essa, come illustrato nella figura 9, può essere classificata in 4 tipologie in base a dove è collocato il focus strategico e in base alle necessità poste dal *contesto di riferimento* dell'organizzazione:

Fig. 9 Quattro tipologie di cultura organizzativa (Denison & Mishra, 1995)



1. La *cultura adattiva* è caratterizzata da un focus strategico collocato verso l'ambiente esterno dell'organizzazione e da un ambiente particolarmente flessibile che richiede all'organizzazione flessibilità allo scopo di soddisfare le esigenze degli stakeholder.

L'enfasi è posta sulla valorizzazione della comunicazione e sull'azione proattiva da parte dell'organizzazione nel provocare cambiamenti nel suo contesto di riferimento.
2. La *cultura del risultato* è caratterizzata da un focus strategico esterno, ma un ambiente più stabile e che non richiede cambiamenti rapidi da parte dell'organizzazione.

In questo tipo di cultura l'enfasi è posta sul raggiungimento degli obiettivi aziendali come la crescita del fatturato oppure l'espansione della quota di mercato servita.
3. La *cultura di clan* è caratterizzata da un focus strategico interno, ma da un ambiente dinamico.

L'obiettivo principale di questa cultura è la soddisfazione dei dipendenti volta al miglioramento delle loro prestazioni.

L'enfasi in questo caso è posta sul lavoro di squadra e sul senso di appartenenza all'organizzazione.
4. La *cultura burocratica* è caratterizzata da un focus strategico sull'ambiente interno e da un ambiente stabile. L'approccio utilizzato è prettamente metodico, il coinvolgimento del personale è più basso che in altri casi.

L'enfasi è posta su valori come la cooperazione e sull'osservanza di politiche aziendali condivise.

2.4.1 Prospetti organizzativi per favorire la coesione culturale

Come per la scelta della *struttura*, anche quando le Società Benefit scelgono quale impronta culturale dare all'organizzazione si collocano spesso in posizioni intermedie che consentono la creazione di una cultura ibrida.

Essendo organizzazioni che perseguono un “duplice scopo” le Società Benefit devono raggiungere più obiettivi e per farlo necessitano di una struttura che combini più elementi delle diverse culture sopraccitate; esse hanno infatti la necessità di essere dinamiche e, allo stesso tempo, non possono trascurare i dipendenti e gli *stakeholder* e non possono nemmeno trascurare gli obiettivi finanziari e di profitto, poiché questo porterebbe ad una deriva della missione sociale (di cui abbiamo parlato all'inizio di questo capitolo).

Risulta quindi di fondamentale importanza il raggiungimento di una *coesione culturale* intesa come “la misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: se c'è un vasto consenso sull'importanza di tali valori, la cultura è coesa e forte, se c'è invece un consenso limitato, la cultura è debole”. (Arogyaswamy & Byles, 1987).

Un'alta *coesione culturale* migliora le prestazioni dei dipendenti e le risposte dell'organizzazione verso l'esterno, favorisce un buon *posizionamento* del brand aziendale nel mercato ed è di conseguenza un mezzo che permette il raggiungimento degli obiettivi di profitto.

Di contro una scarsa *coesione culturale* potrebbe portare alla nascita di *sottoculture organizzative*. Le sottoculture nascono in risposta a problemi percepiti da più membri dell'organizzazione. Le sottoculture includono solitamente i valori fondamentali della *cultura organizzativa* dominante e aggiungono valori caratteristici dei membri della sottocultura. Le differenze tra diverse sottoculture possono portare alla nascita di conflitti intra-organizzativi che ostruiscono il perseguimento del duplice scopo.

2.5 La comunicazione d'impresa: un approccio integrato

I *macrotrend* globali che caratterizzano il nuovo millennio stanno anticipando le sfide future che le organizzazioni dovranno affrontare. Il progresso tecnologico ha portato alla diffusione delle nuove piattaforme digitali e alla moltiplicazione degli strumenti di comunicazione attualmente esistenti, favorendo la nascita di nuovi modelli di interazione fra gli individui. In pochissimi anni si è assistito alla diffusione di modelli maggiormente orizzontali e partecipativi in cui tutti gli individui sono interconnessi e interdipendenti. Si rende quindi necessaria l'esigenza di integrare diversi strumenti e leve della comunicazione in modo *integrato* per veicolare messaggi coerenti con la *mission* organizzativa. (Mazzarella & Comin, 2019).

Si è già esaminato il tema della comunicazione nel primo capitolo, in riferimento agli obblighi posti dal legislatore nei confronti delle Società Benefit che devono adempiere a obblighi informativi fondati sul principio

della *trasparenza*. La *trasparenza* si concretizza in una buona capacità comunicativa che un'organizzazione strutturalmente dinamica come una Società Benefit dovrebbe possedere.

Gestire una campagna di comunicazione che viene definita su un “doppio binario” significa pianificare una comunicazione non solo verso il *contesto di riferimento*, ma anche verso l'*interno* dell'organizzazione.

La comunicazione interna ha quattro obiettivi (Del Mare, 2005):

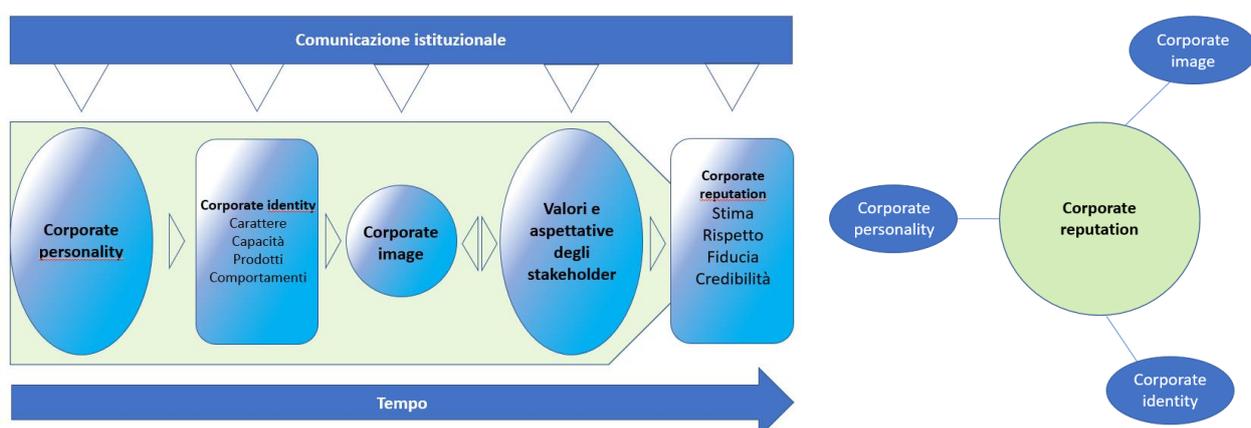
1. Favorire una maggiore dinamicità della struttura;
2. Facilitare il coordinamento dei soggetti interni all'organizzazione;
3. Favorire lo sviluppo e la diffusione di una cultura organizzativa (trattata nei paragrafi precedenti del secondo capitolo);
4. Creare coesione e allineamento strutturale.

La comunicazione *esterna* invece ricopre un ruolo cruciale nella costruzione e nel mantenimento di una buona reputazione nel tempo. Rappresenta la sintesi dell'orientamento strategico nell'approccio relazionale che l'organizzazione costruisce nel tempo. Nella definizione di *vision* e *mission* vengono adottati modelli di comunicazione non solo finalizzati ad una promozione della propria attività produttiva, bensì anche alla tutela degli obiettivi di beneficio comune. Questi obiettivi vengono raggiunti mediante l'uso *integrato* dei vari strumenti di comunicazione al fine di costruire e mantenere nel tempo una buona reputazione. (Nelli, Bensi, 2003)

La *reputazione* è stata definita come: “*il giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi stakeholder danno della credibilità delle affermazioni dell'impresa , della qualità dei suoi prodotti e della responsabilità delle sue azioni*”. (Pastore & Vernuccio, 2008).

La comunicazione è un elemento fondamentale poiché definisce un percorso strutturato per capire e interpretare le aspettative degli *stakeholder*. La comunicazione rappresenta il collante con cui *identità* e *immagine* si fondono per costruire la reputazione e accrescere il vantaggio competitivo (come illustrato nella figura 9).

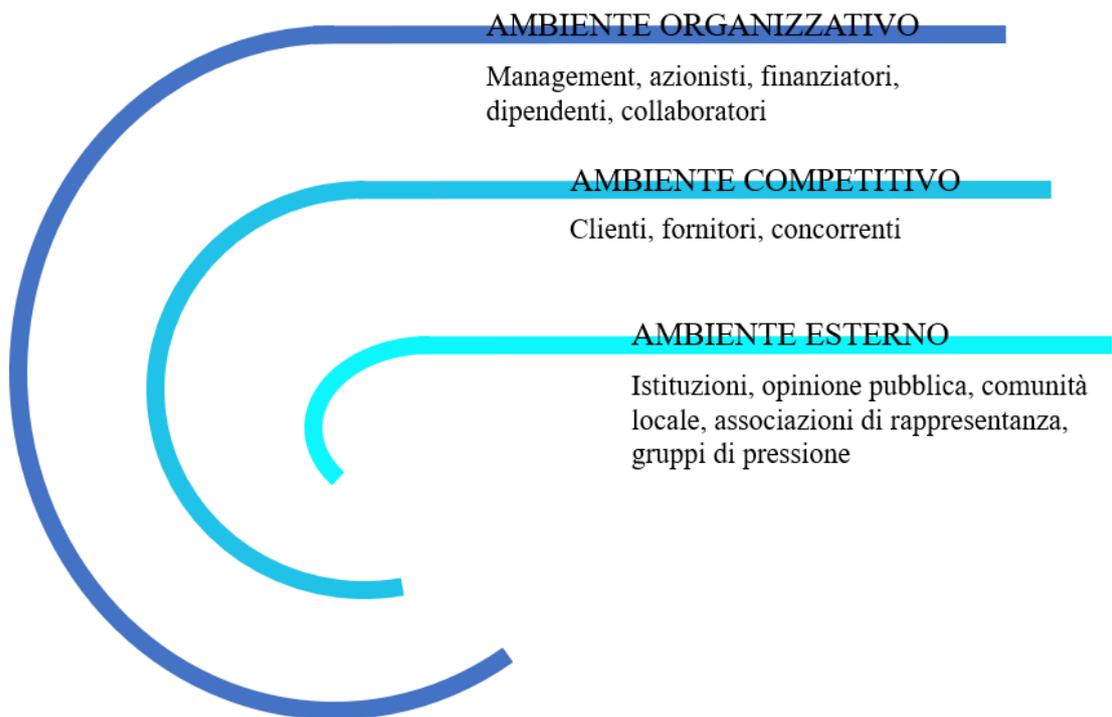
Fig. 9 Fattori alla base del “reputation management” (Pastore, 2010)



L'*identità* è riferibile agli elementi visivi (nome, logo, marchio) e definisce la *vision* e la *mission* dell'organizzazione. Esso è un fattore di lungo periodo e può quindi essere oggetto di fluttuazioni causate da agenti esterni che possono determinare dei mutamenti dell'impresa.

L'*immagine* invece descrive l'insieme delle percezioni e delle opinioni degli *stakeholder* nel breve periodo. Essa si traduce in valori di stima, rispetto, fiducia e credibilità verso l'organizzazione. Se mantenuta buona nel lungo periodo, essa porta alla creazione di una buona reputazione, da cui derivano *vantaggio competitivo* e una *customer loyalty* elevata.

Fig. 10 La mappa degli stakeholder (Comin, 2019)



La figura sopra riportata illustra una schematizzazione degli *stakeholder* che compongono il “contesto di riferimento” delle Società Benefit. È importante distinguere i 3 ambienti: *organizzativo*, *competitivo* ed *esterno* poiché per ognuno di essi l'organizzazione deve selezionare la strategia comunicativa più efficace.

2.5.1 La comunicazione per l'ambiente organizzativo

Diversi autori hanno dato una definizione di comunicazione interna o organizzativa.

Una prima definizione risale al 1993 ad opera di Goldhaber che la definisce come: “il processo di creare e scambiare messaggi all'interno di una rete di relazioni interdipendenti, in modo da fronteggiare l'incertezza dell'ambiente”. (Goldhaber G.M. 1993).

Una seconda definizione è stata poi fornita nel 1996 da Andrews e Herschel che sostengono che la comunicazione interna costituisce: “il processo attraverso il quale esseri umani reciprocamente interdipendenti

si fanno portatori, creatori e si scambiano messaggi e ne interpretano e ne contrattano il significato cercando nello stesso tempo di formulare e attuare visioni, scopi e mete condivisi”. (Andrews P.H. & Herschel R.T. 1996).

Infine, un’ulteriore definizione è stata data nel 2000 da Emanuele Invernizzi che l’ha definita come: “l’insieme dei processi strategici e operativi di creazione, di scambio e combinazione di messaggi informativi e valoriali all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’organizzazione e della sua collocazione nell’ambiente. La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell’organizzazione, compresi i suoi clienti effettivi o potenziali”. (Invernizzi E., 2000).

Da queste tre definizioni possiamo concludere dicendo che la *comunicazione organizzativa* è l’insieme di tutte le interazioni e i processi di scambio interni che contribuiscono alla formulazione della strategia d’impresa e al perseguimento del vantaggio competitivo. Essa è quindi lo strumento più importante per diffondere la *cultura organizzativa* e per accrescere *identità* e *immagine* aziendali (elementi base per la creazione della *reputazione*). Gli obiettivi di questa comunicazione sono (Mazzarella & Comin, 2019):

- Semplificare la struttura e i livelli gerarchici in favore di una maggiore dinamicità dell’organizzazione;
- Facilitare il coordinamento dei comportamenti da parte di tutti i soggetti, interni ed esterni, coinvolti nella creazione di valore;
- Consentire il conseguimento del vantaggio competitivo da parte dell’organizzazione.

Per promuovere l’adozione di un atteggiamento partecipativo da parte dei dipendenti l’organizzazione utilizza la *comunicazione organizzativa* con lo scopo di favorire (Martino, 2016):

- L’allineamento (*alignment*) tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi dell’organizzazione;
- Il coinvolgimento (*engagement*) dei dipendenti che dovranno diventare veri e propri partner dell’organizzazione;
- La responsabilizzazione (*empowerment*) dei dipendenti che consente loro di agire in nome e per conto dell’organizzazione con maggiore motivazione e senso di appartenenza;
- L’abilitazione (*enabling*) con cui si fa riferimento ai fattori che determinano il livello di benessere dell’organizzazione. Si fa riferimento in questo caso alla struttura fisica dell’organizzazione (ambiente fisico, colori, design) che influenza le percezioni dei dipendenti e la qualità delle relazioni.

2.5.2 *Gli ambiti e i flussi della comunicazione organizzativa*

La comunicazione organizzativa si articola in 3 ambiti (Mazzei, 2015):

1. *Comunicazione valoriale*
2. *Comunicazione formativa*
3. *Comunicazione gestionale*

La *comunicazione valoriale* ha ad oggetto le iniziative volte alla promozione e alla condivisione degli obiettivi organizzativi con l'intento di rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza delle risorse dell'organizzazione. L'obiettivo ultimo consiste nella creazione di una cultura condivisa che porti i membri all'interazione reciproca volta al raggiungimento degli obiettivi organizzativi nel rispetto dei *valori fondamentali* alla base della *cultura organizzativa*.

La *comunicazione formativa* è volta alla trasmissione della conoscenza e alla realizzazione di nuovi processi di apprendimento per il potenziamento delle competenze operative dei dipendenti. Essa si fonda sull'idea che la creazione di un vantaggio competitivo dipenda non solo dalla capacità di interpretare i bisogni del contesto di riferimento, bensì anche dalla capacità di sviluppare internamente un ventaglio di competenze e capacità strategiche utili a fornire risposte innovative nei confronti delle attese del contesto di riferimento.

La *comunicazione gestionale* infine rappresenta lo strumento di supporto alle attività routinarie dell'organizzazione e consiste nella definizione di azioni e procedure volte a garantire il corretto svolgimento delle attività operative. Essa permette di ridurre i costi di agenzia connessi all'interazione tra dipendenti e agevola la condivisione di pratiche gestionali in modo da migliorare l'efficacia e l'efficienza del lavoro.

I flussi della *comunicazione organizzativa* sono articolati in due categorie:

- *Top-down*
- *Bottom-up*

Nei flussi di comunicazione di tipo *top-down* i dipendenti sono destinatari dei messaggi provenienti dai livelli superiori dell'organizzazione. Essi hanno ad oggetto la condivisione di principi generali e valori strategici dell'organizzazione con tutti i dipendenti.

Spesso la *comunicazione valoriale* è di tipo *top-down* e si caratterizza per messaggi omogeneizzati e standardizzati.

Nei flussi di comunicazione di tipo *bottom-up*, al contrario, i dipendenti partecipano proattivamente attraverso il rilascio di feedback. In questo caso le informazioni provengono dai livelli più bassi dell'organizzazione e i messaggi sono maggiormente personalizzati

Esiste infine un'ultima categoria di flusso informativo, tipica delle Società Benefit: il flusso di tipo *trasversale*.

In questa tipologia di flusso informativo le informazioni sono emesse orizzontalmente e i soggetti coinvolti nelle relazioni non sono solo interni all'organizzazione, bensì vengono coinvolti anche gli *stakeholder* esterni. L'interazione tra organizzazione e ambiente è molto importante poiché si pone come parte integrante del contesto in cui opera, rispecchiando le problematiche sociali, culturali e politiche che coinvolgono l'ambiente esterno. (Boldizzoni, 2003)

È il flusso tipico delle imprese con una struttura decentralizzata che, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, si presta per agevolare le Società Benefit nel raggiungimento dei loro obiettivi.

2.6 La comunicazione per l'ambiente esterno

La comunicazione verso l'ambiente esterno è chiamata *Comunicazione Istituzionale* (o *Corporate Communication*). Per *Comunicazione Istituzionale* si intende: “*l'insieme delle attività di comunicazione generate da un'azienda, o da qualsiasi altro ente, per raggiungere gli obiettivi prestabiliti*”. (Jackson, 1987)

Analizzando questa definizione intuitivamente si potrebbe pensare che *Corporate Communication* faccia riferimento ad una comunicazione importante solo per il business dell'organizzazione, tuttavia, l'evoluzione del concetto di *Comunicazione Istituzionale* rende necessaria l'analisi dei soggetti, pubblici o privati, del contesto politico e sociale di riferimento e degli interessi dell'*opinione pubblica*.

Una definizione più adeguata al contesto odierno, caratteristico delle Società Benefit, tratta la *Comunicazione Istituzionale* come: “*quel complesso di attività attraverso cui un'azienda, o un altro soggetto, comunicano la propria visione, la propria immagine, l'identità e i propri valori agli stakeholder e all'opinione pubblica in senso ampio*”. (Comin, 2019)

2.6.1 L'opinione pubblica

“*Con l'opinione pubblica a favore, non puoi sbagliare. Con l'opinione pubblica contraria, nulla ti riuscirà bene*”.

Abramo Lincoln

L'*opinione pubblica* è l'*opinione prevalente* degli appartenenti ad un determinato gruppo di persone rappresentativo della popolazione di riferimento. Assume rilevanza quando questo gruppo (o questi gruppi) raggiungono un *adeguato livello di organizzazione*.

L'obiettivo della *comunicazione istituzionale* è agire sulle percezioni derivanti dal “contesto di riferimento” e orientare l'opinione pubblica verso una buona percezione dell'organizzazione guadagnando il *consenso*. Guadagnare il consenso per le Società Benefit è fondamentale per poter incidere sulle modalità con cui gli obiettivi vengono percepiti, anche a livello emotivo, dagli *stakeholder* (di cui abbiamo parlato precedentemente).

Per orientare l'opinione pubblica è importante curare il linguaggio e il tono di voce delle comunicazioni, che nel caso della comunicazione organizzativa dovrà essere razionale e allo stesso tempo emotivo/onirico. Sfruttando per esempio il *corporate storytelling* l'organizzazione potrà fare leva sull'emotività per stimolare l'interesse pubblico verso i temi e gli obiettivi di beneficio comune che essa intende raggiungere. Parole come “impegno”, “integrità”, “carattere” assumono un ruolo fondamentale nella strategia comunicativa verso l'esterno e contribuiscono al raggiungimento di obiettivi quali:

- Diffusione della mission e della vision aziendali
- Consolidamento del posizionamento dell'organizzazione
- Esercizio di un'influenza sull'atteggiamento dei pubblici di riferimento
- Supporto e contributo verso le scelte strategiche e di lungo periodo

2.6.2 Gli strumenti della Comunicazione Istituzionale

Gli strumenti che una Società Benefit potrebbe utilizzare per pianificare una buona strategia comunicativa sono:

- *Relazioni istituzionali*
- *Rapporti con i media*
- *Stakeholder engagement*
- *Comunicazione di crisi*

Le *relazioni istituzionali* (o *public affairs*) comprendono tutte le attività, come le attività di lobbying, volte ad influenzare le decisioni dei pubblici di riferimento in merito a un determinato tema di interesse diffuso. L'attività di pubbliche relazioni è fondamentale per gli effetti che le modifiche legislative possono avere rispetto al perseguimento del “duplice scopo”, generando nuove opportunità di business sostenibile *ESG*.

I *rapporti con i media* sono di responsabilità dell'ufficio stampa dell'organizzazione che pianifica una serie di attività rivolte ai media con l'obiettivo di trasferire all'opinione pubblica un messaggio volto a creare un giudizio positivo verso la Società stessa.

La costruzione di rapporti di fiducia con i giornalisti mediante l'utilizzo di interviste, comunicati, conferenze stampa rappresenta il centro dei rapporti con i media. L'ufficio stampa ha il compito di coordinare questi strumenti in modo da facilitare le *relazioni istituzionali* con i pubblici di riferimento. L'attività dell'ufficio stampa è fondamentale nella definizione delle modalità attraverso le quali i temi di interesse organizzativo sono presentati all'opinione pubblica.

L'avvento della comunicazione bi-direzionale, dei social e dei media, pone una nuova sfida per le Società Benefit che devono rivoluzionare la loro comunicazione tenendo conto dei nuovi linguaggi che impongono un'*interazione* tra organizzazione e "contesto di riferimento".

L'attività di *stakeholder engagement* consiste nella creazione di un rapporto di fiducia basato sul *principio della reciprocità* con i propri *stakeholder*. Questa attività viene realizzata mediante l'attribuzione a ciascuno stakeholder di un peso in base ai parametri che determinano la reputazione aziendale, in modo da ricavare indicazioni utili a supporto della pianificazione strategica e all'individuazione di aree d'intervento prioritarie in campo sociale e ambientale.

La *comunicazione di crisi* è strettamente collegata alla *comunicazione con i media*, infatti, spesso i *media* ricoprono un ruolo fondamentale nella comunicazione di una situazione di *crisi*.

La crisi è un evento, grave e imprevedibile, che può arrecare danno a qualsiasi organizzazione, portando potenzialmente a un risultato negativo, non solo in termini di performance economico-finanziaria, ma anche in termini reputazionali. (Pastore & Vernuccio, 2008).

Le crisi sono state definite da diversi economisti. Una delle classificazioni più esaustive è quella fornita da Otto Lerbinger che riporta alcune categorie di eventi che danno origine ad una situazione di crisi organizzativa: disastri naturali, tecnologiche, causate da errori di confronto con terzi, causate da terzi e finalizzate a screditare l'impresa, causate da errori organizzativi, causate da violenza sul posto di lavoro, causate da pettegolezzi, causate da attacchi terroristici o, in generale, dalla mano umana.

Quando le crisi sono di tipo reversibile si avvia un processo chiamato *Crisis Management*. (Samoggia Zerbetto & Vella, 2019)

2.6.2.1 La gestione della crisi

Il *Crisis Management* è quel processo ordinato di attività che va dalla previsione della crisi fino alla risoluzione della crisi stessa e alle fasi immediatamente successive al suo verificarsi.

L'obiettivo di questa attività è duplice:

- 1) Consentire il superamento in maniera efficace della crisi;
- 2) Attivare dei meccanismi di apprendimento per evitare che in futuro insorgano eventi critici analoghi a quelli affrontati.

Il ruolo della *comunicazione istituzione* va a:

- 1) Definire, progettare e attuare un piano di comunicazione volto a rafforzare in maniera preventiva la reputazione e poi superare lo stato di crisi in cui l'organizzazione è coinvolta;
- 2) Svolgere una funzione strategica per proteggere e rafforzare la reputazione dell'impresa, del suo management, dei suoi dipendenti e dei suoi prodotti, della sua mission e del duplice scopo.

Il *crisis management* si articola in 5 fasi:

1. *Segnali rivelatori*: in questa fase vengono analizzati i primi segnali di una potenziale situazione di criticità. Esistono due approcci che si possono seguire: l'approccio *Sensemaking* tenta di dare un senso a situazioni di potenziale criticità, l'approccio *Perspective-taking* invece riguarda l'abilità da parte dell'organizzazione nel considerare il punto di vista di soggetti terzi esterni all'organizzazione per prevenire una crisi attraverso un'analisi esterna.
2. *Preparazione e prevenzione*: in questa seconda fase vengono predisposte una serie di conoscenze che possono essere utilizzate all'emergere di una situazione critica.
3. *Contenimento del danno e controllo*: questa fase ha l'obiettivo di limitare al massimo i danni finanziari e reputazionali che minano la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo.
4. *Business recovery*: in questa fase la crisi impatta sulle attività svolte dall'organizzazione, pertanto, essa dovrà cercare di preservare una stabilità che le permetta di svolgere i processi operativi e allo stesso tempo agire in ottica proattiva rispetto alla comparsa di nuove problematiche.
5. *Apprendimento*: durante la crisi l'organizzazione adotta un approccio finalizzato all'apprendimento sviluppando routine organizzative e piani di azione per il superamento di crisi future.

Nei momenti antecedenti alla *crisi* è bene che le organizzazioni si dotino di 3 soggetti chiave nel processo di *Crisis Management*:

- 1) *Crisis Manager*: assume un ruolo di comando nel condurre, avvisare e supportare la struttura manageriale nel periodo critico. Presiede il *comitato di crisi* che si riunisce appena scoppia la crisi.
- 2) *Direttore della comunicazione* (o *Chief Communication Officer*): spesso assume la leadership e fissa le tematiche prioritarie su cui focalizzare l'intervento.
- 3) *Portavoce*: ha il compito di comunicare verso l'esterno ed è il volto della società. Grazie alle sue competenze comunicative è in grado di interpretare e veicolare i contenuti elaborati dal *comitato di crisi* di crisi; nelle situazioni maggiormente critiche può essere coinvolto al vertice della società.

Durante la *crisi*:

- 1) Il comitato di crisi si riunisce e raccoglie il maggior numero di informazioni in modo da avere un quadro preciso della situazione;
- 2) Il comitato deve porsi come la fonte di informazioni più autorevole ed esaustiva, in modo da comunicare tempestivamente prima che altri soggetti comunichino una versione dei fatti meno accurata. In questa fase si scelgono i messaggi da comunicare e quale posizione l'organizzazione sceglie di assumere rispetto all'evento critico.

Durante l'elaborazione del piano di crisi è bene rispondere alle seguenti domande:

- Qual è il giusto messaggio?
- A chi è rivolto?
- Chi è il volto dell'organizzazione?
- Qual è il momento giusto per parlare con i media?

Dopo la *crisi* la Società Benefit potrebbe:

- Motivare i propri dipendenti;
- Esprimere empatia nei confronti di chi ha subito una perdita irrecuperabile;
- Implementare attività di *caring* verso i clienti e gli *stakeholder*;
- Promuovere la formazione dei dipendenti per migliorare l'approccio verso situazioni di crisi future.

È fondamentale per l'organizzazione gestire dei buoni rapporti con la stampa ed evitare alcuni errori comuni che potrebbero aggravare l'impatto della crisi nei confronti dell'organizzazione.

L'autore Toni Muzi Falconi ha elaborato alcuni consigli per una gestione positiva dei rapporti con la stampa:

- Essere sempre onesti;
- Dare al giornalista un valore aggiunto;
- Indirizzare l'informazione solo verso chi è interessato a riceverla;
- Argomentare un tema partendo dall'interesse del giornalista;
- Avere come obiettivo un articolo corretto, non necessariamente favorevole;
- Non menzionare una notizia se non si desidera che questa venga pubblicata. (Comin, 2019)

CAPITOLO III

Traveleco: un'analisi empirica

In questo capitolo si svolgerà l'analisi empirica della Società Benefit *Traveleco*. L'obiettivo di questo studio è quello di mettere in luce alcune caratteristiche proprie delle Società Benefit che le differenziano dalle altre organizzazioni e rispondere ad alcune domande che emergono dal confronto dei modelli adottati con la teoria di riferimento. Il coinvolgimento diretto in questa analisi di un'organizzazione come *Traveleco* ci permetterà di capire la sua visione rispetto al fenomeno delle Società Benefit, di apprendere procedure e tratti culturali tipici del fenomeno oggetto di studio e di correggere quegli aspetti aziendali in contrasto con la status di Società Benefit.

Questa ricerca sarà strutturata in 3 fasi:

- Nella prima fase, in seguito ad una descrizione organizzativa, si procederà con l'analisi dell'idea che ha dato luce al progetto e si illustreranno i servizi offerti dalla startup.
- Nella seconda fase si parlerà dell'impatto che la progettazione organizzativa ha avuto rispetto alle dinamiche organizzative.
- Nella terza e ultima fase si trarranno alcune conclusioni comparando la teoria riportata nei primi due capitoli di questo elaborato con la prassi quotidiana adottata da una Società Benefit come *Traveleco*. Il risultato sarà quello di trovare alcuni modelli organizzativi particolarmente adeguati a favorire il raggiungimento degli obiettivi delle Società Benefit.

In seguito ad un primo contatto con l'organizzazione in cui si richiedeva agli amministratori la possibilità di studio e analisi degli elementi strutturali, questi hanno scelto di coinvolgere l'autore direttamente nel processo di riorganizzazione strutturale. Sulla base dell'analisi condotta dall'autore di questo elaborato è stata poi proposta una riprogettazione dell'organigramma che l'azienda ha implementato. Tale studio sarà approfondito con maggiore attenzione nei paragrafi successivi.

3.1 Traveleco

Traveleco è una startup innovativa che nasce nel 2021 come Società Benefit e che opera nel turismo sostenibile. In particolare, si rivolge alle strutture ricettive operanti in località turistiche italiane per cercare di

dare loro un supporto completo in modo da renderle maggiormente sostenibili migliorando il loro impatto sul contesto di riferimento in cui operano.

Nello specifico i servizi forniti da *Traveleco* sono:

- Servizio di consulenza ESG per le strutture ricettive;
- Accompagnamento delle strutture verso un miglioramento del loro impatto ambientale;
- Ricerca di clienti interessati ad alloggiare in strutture maggiormente sostenibili;
- Supporto verso le strutture partner che vogliono realizzare progetti sostenibili attraverso le attività di *green crowdfunding*.

In qualità di Società Benefit, ai sensi della Legge del 28 dicembre 2015 (“Legge di stabilità 2016”), *Traveleco*, nell’esercizio della propria attività economica e oltre allo scopo di dividerne gli utili, intende perseguire una o più finalità di *beneficio comune* ad operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori d’interesse.

Nello specifico le finalità specifiche di *beneficio comune* che *Traveleco* intende perseguire consistono:

- Nell’esercizio dell’attività economica perseguendo effetti positivi o riducendo gli effetti negativi su tematiche ambientali ecosostenibili, promuovendo attività turistiche che riducano l’impatto ambientale, implementando anche soluzioni innovative per la creazione di valori ambientali ed ecosostenibili;
- Nel perseguimento di politiche rivolte allo sviluppo sostenibile sia verso gli operatori del settore che verso turisti attenti alla sostenibilità;
- Nel reinvestimento di almeno l’1% degli utili conseguiti in politiche rivolte allo sviluppo sostenibile come, per esempio, eventi e corsi di formazione.

In via secondaria, la società potrà svolgere altre attività complementari, a titolo esemplificativo si riportano alcune delle principali di seguito:

- Implementazione di una community volta al sostegno di progetti *green*, anche identificando nuovi schemi finanziari;
- Erogazione di servizi di consulenza alle imprese del settore turistico al fine di raggiungere maggiori livelli di sostenibilità;

- L'organizzazione e la Gestione di eventi, quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, Manifestazioni Promozionali, Mostre, Fiere ed esposizioni di qualsiasi natura e genere.

L'idea nasce quasi per caso quando, durante la quarantena dovuta alla pandemia da Covid-19, un gruppo di ragazzi provenienti da diverse regioni d'Italia, conosciutisi online, scelgono di mettere insieme le loro competenze di marketing, consulenza e sostenibilità dando vita al progetto *Traveleco* con l'obiettivo di portare all'attenzione collettiva un tema che fino a quel momento era un'esigenza personale dei fondatori: poter viaggiare monitorando il proprio impatto ambientale e operare scelte maggiormente sostenibili.

Traveleco si costituisce come Società Benefit e fin dal primo momento il suo obiettivo è duplice e in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030: raggiungere una stabilità economica in modo da poter aiutare le strutture ricettive ad affrontare la transizione ecologica creando una rete di persone che sentano l'esigenza di praticare un turismo consapevole alloggiando in strutture partner orientate alla sostenibilità.

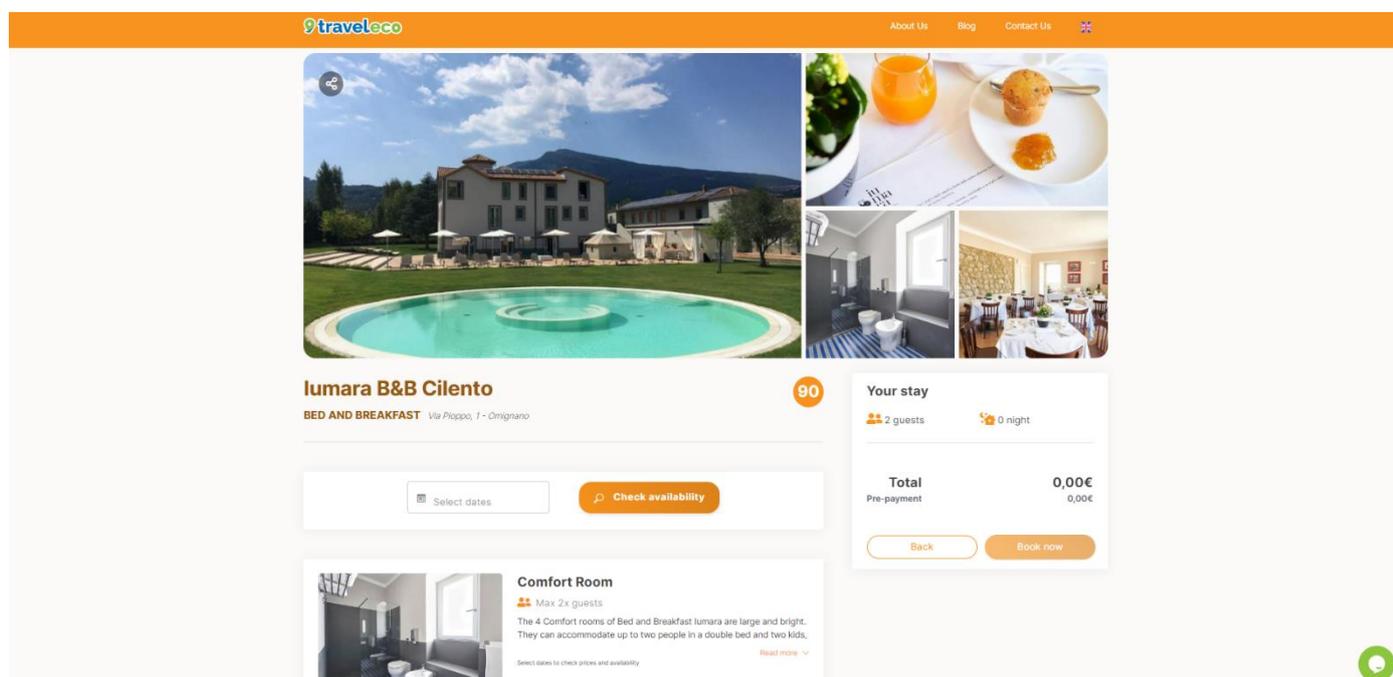
Questo approccio si riflette anche nella scelta degli *stakeholder* da parte di *Traveleco*. A partire dai partner, ai fornitori e fino ai dipendenti, l'organizzazione ha cercato di creare una community che credesse nel progetto sposando la filosofia aziendale, e che potesse contribuire alla realizzazione della duplice missione aziendale. Gli amministratori ritengono che l'elemento centrale di un'organizzazione come *Traveleco* siano i rapporti interpersonali e la comunicazione costante non solo tra soggetti interni, bensì tra organizzazione e propri partner.

Traveleco ha ideato una serie di strumenti che le permettono di verificare lo stato di sostenibilità attuale di diverse strutture ricettive. Nello specifico, sottopone i propri clienti alla compilazione di una "[scheda di sostenibilità](#)", sviluppata assieme a professori del Politecnico di Milano, attraverso la quale viene assegnato a ciascuna azienda un punteggio chiamato "Traveleco Score" che in una scala da 1 a 100 esprime il livello di integrazione di sostenibilità da parte delle strutture ricettive. La fase successiva comprende un'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento delle strutture ricettive alle quali vengono presentati progetti specifici elaborati su misura con l'obiettivo di migliorare il loro impatto sociale e ambientale. La scheda si basa sull'Agenda 2030 e analizza i seguenti settori: energia, idrico, cibo, rifiuti, disabilità, sostenibilità sociale, personale, trasporti e cambiamenti climatici. Per ogni settore è stata quindi individuata un'azienda partner che potesse aiutare *Traveleco* nel formulare e realizzare i progetti di consulenza per le strutture ricettive. Tra le varie possibilità di partnership, sono state scelte quelle imprese che, al pari di *Traveleco*, avessero fatto dell'Agenda 2030 e della sostenibilità, principi cardine. Un esempio è il partner che svolge i servizi relativi al settore energetico: Ènostra. Si tratta del primo fornitore elettrico cooperativo senza scopo di lucro che vende ai propri soci solo elettricità rinnovabile proveniente da impianti fotovoltaici, eolici e idroelettrici con garanzia d'origine e di legalità, proveniente da piccoli produttori. Offre, inoltre, servizi di efficientamento, realizzazione impianti fotovoltaici e monitoraggio dei consumi per la riduzione degli stessi.

Le strutture che si rivolgono a Traveleco non beneficiano solo del servizio di consulenza, ma ottengono anche una pubblicità realizzata mediante il portale di prenotazione “Traveleco.it”. Grazie a questo portale, i viaggiatori possono valutare le strutture in base alle azioni di sostenibilità che queste hanno intrapreso, oltre che ai classici parametri presenti negli altri portali. Da parte loro, le strutture in questo modo ottengono vantaggi in termini di immagine e notorietà e possono ricevere prenotazioni direttamente sul loro sito internet, senza nessuna commissione. L’obiettivo è quello di creare una community di viaggiatori responsabili che scelgono di alloggiare in strutture particolarmente attente al loro impatto ambientale.

Nella figura 11 è riportato un esempio di come le strutture ricettive appaiono sul portale di prenotazione “Traveleco.it”.

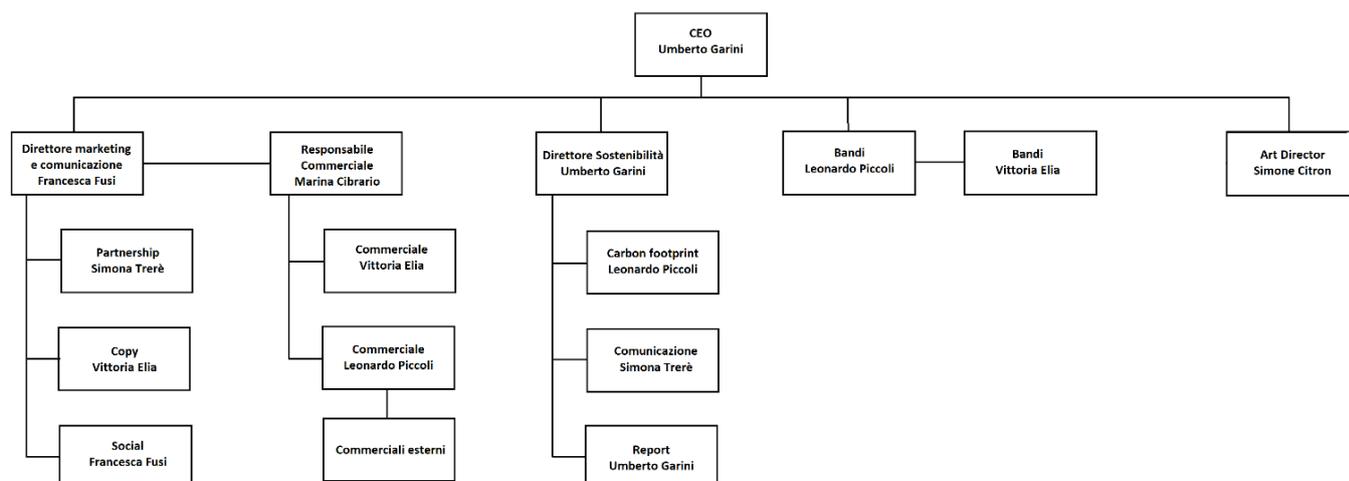
Fig. 11 Il portale di prenotazione implementato da Traveleco



3.2 Progettazione organizzativa di Traveleco

L’organigramma originario di Traveleco, illustrato nella figura 12, presentava una struttura di tipo funzionale che risultava essere poco adeguata per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. *Traveleco* non riusciva infatti a presentarsi sul mercato come un’organizzazione avente un’impronta culturale ben definita e questa immagine non giovava alla sua reputazione e non agevolava le relazioni interpersonali sia all’interno (dipendenti e collaboratori) che con l’ambiente esterno (strutture ricettive e viaggiatori).

Fig. 12 Vecchio organigramma di Traveleco



La struttura funzionale era eccessivamente centralizzata, di conseguenza le decisioni venivano prese prevalentemente al vertice che, attraverso una comunicazione di tipo top-down, impartiva istruzioni e modelli comportamentali ai propri dipendenti che si limitavano alla mera esecuzione senza avere la possibilità di poter agire in autonomia e contribuire attivamente nei processi decisionali più importanti.

Nello specifico le contingenze interne riguardavano due unità organizzative: l'unità "Marketing e Comunicazione" e l'unità "Sostenibilità". Queste due unità incontravano diversi ostacoli comunicativi e di coordinamento dovuti all'inadeguatezza strutturale che non agevolava uno scambio di informazioni tra i dirigenti che, essendo specializzati esclusivamente nello svolgimento di attività attinenti alla loro area, non riuscivano a coordinarsi rispetto alle richieste dei partner esterni che manifestavano delle perplessità rispetto ai servizi offerti. Tali criticità erano acute dal fatto che, considerato l'oggetto sociale e l'attività di Traveleco, tutta la comunicazione doveva trattare di tematiche ambientali in maniera coerente e omogenea.

La *reputazione* dell'organizzazione non stava migliorando e diversi partner hanno smesso di credere nel progetto *Traveleco*.

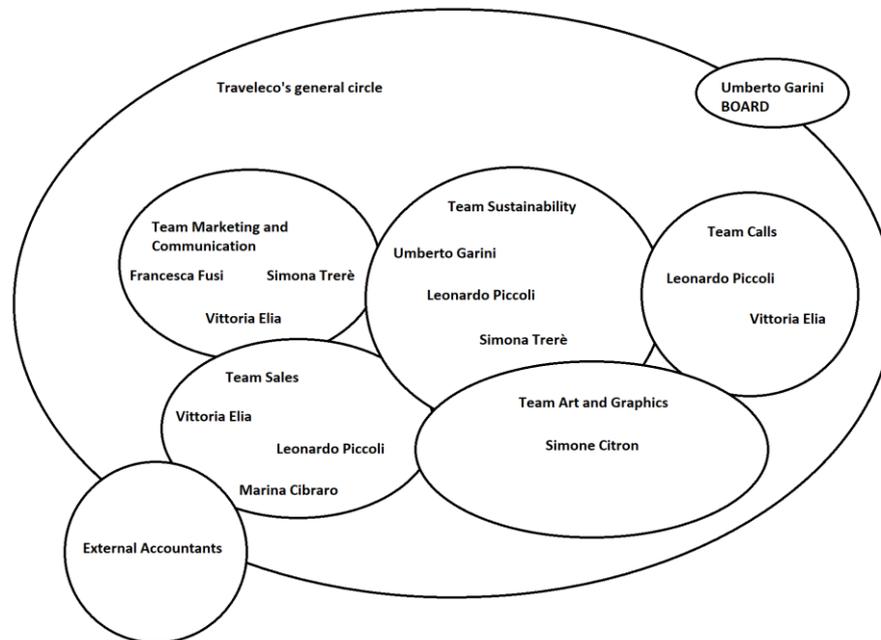
3.2.1 La riorganizzazione strutturale di Traveleco

Si presentava dunque un problema di disallineamento strutturale che impediva all'organizzazione di decollare e raggiungere i propri obiettivi.

La struttura che è stata proposta agli amministratori di Traveleco è una struttura di tipo olocratico. Questa scelta è stata effettuata per guidare l'organizzazione verso un modello maggiormente orientato all'apprendimento e al confronto con il contesto di riferimento.

Il nuovo organigramma Traveleco, illustrato nella figura 13, è stato sottoposto ad una revisione scientifica ai professori del Politecnico di Milano per poi essere ufficialmente adottato dall'organizzazione.

Fig. 13 Nuovo organigramma di Traveleco



Attraverso questa riorganizzazione strutturale *Traveleco* ha potuto raggiungere il pieno allineamento tra struttura e obiettivi. L'adozione di questo modello è subordinata all'intenzione di favorire e agevolare le *relazioni interpersonali* migliorando l'interdipendenza tra *cerchi*. All'interno di ogni cerchio è presente un *leader* che si occupa dello svolgimento di una funzione specifica, servendosi del supporto e della collaborazione dei colleghi appartenenti agli altri *cerchi* e specializzati in altre attività complementari.

Il collegamento orizzontale avviene mediante l'utilizzo di ruoli di collegamento *digitali*, questo poiché l'intero lavoro è svolto in modo telematico e l'organizzazione si trova quotidianamente a gestire progetti diversi che necessitano di un alto grado di *collegamento orizzontale*, come per esempio l'organizzazione e la gestione di corsi di formazione in materie connesse all'oggetto sociale oppure la partecipazione a gare d'appalto per la realizzazione di opere inerenti all'oggetto sociale.

Il modello *olocratico* ha posto i dipendenti nelle condizioni di poter sviluppare competenze trasversali e, con una buona attività di responsabilizzazione (*empowerment*), tutti i soci hanno potuto fornire un contributo diretto rispetto ai processi decisionali più significativi, permettendo così all'organizzazione di essere proattiva rispetto alle richieste dei partner più scettici.

Le due unità organizzative “Marketing e Comunicazione” e “Sostenibilità” sono state affiancate e hanno potuto superare le contingenze sviluppando competenze trasversali che hanno contribuito al miglioramento dello scambio di informazioni, agevolato anche dall’implementazione di una strategia di gestione della comunicazione interna basata su un *database digitale* che verrà discusso nei paragrafi successivi. Ciò ha permesso di definire meglio l’identità strategica della società, andando a modulare di conseguenza il tono di voce e la comunicazione. Nello specifico, è stata individuata una figura specifica che monitorasse la consistenza dell’identità del brand, anche mediante attività di formazione del personale.

Da questo momento *Traveleco* ha visto la propria reputazione migliorare gradualmente ed ha potuto conseguentemente attrarre sempre più partner, clienti e finanziatori che abbracciassero il progetto e la cultura organizzativa.

3.2.2 La cultura in Traveleco

Inizialmente *Traveleco* si configurava come una società fortemente orientata al risultato. Si poneva l’accento sulle performance e sull’orientamento verso gli obiettivi condivisi, senza però curare in alcun modo gli aspetti della comunicazione e senza tenere conto della dinamicità del contesto, specialmente in uno scenario post-pandemico. Nel periodo appena antecedente alla riorganizzazione strutturale, discussa nel paragrafo precedente, la cultura stava evolvendo verso un modello maggiormente burocratico e il focus si stava spostando sempre di più verso l’interno dell’organizzazione, una situazione in netto contrasto tanto con lo status di Società Benefit quanto di startup innovativa. L’enfasi era posta sul controllo delle procedure di ricerca di nuovi partner che sostenessero la *startup*, affidando ai dipendenti compiti altamente standardizzati e il lavoro non prevedeva l’organizzazione in team, anche a causa della modalità di lavoro da remoto, ma era basato sull’autorità gerarchica che impartiva regole e procedure da seguire. L’eccessiva formalizzazione interna stava pertanto portando la struttura ad essere poco orientata verso il contesto di riferimento che, al contrario richiedeva, specialmente nel settore turistico, una maggiore reattività rispetto alla gestione dell’impatto dei fattori ESG.

Con l’adozione di un nuovo modello strutturale la cultura è stata indirizzata verso un modello che risulta preferibile per una Società Benefit come *Traveleco*; nello specifico, il focus strategico è stato indirizzato non solo verso l’interno (soci, dipendenti e collaboratori), ma anche verso l’esterno (strutture ricettive e viaggiatori) in modo da combinare i vantaggi tipici di una cultura di tipo adattivo, senza trascurare il lavoro in team e la cooperazione interna, tipici della cultura di clan. Questo cambiamento culturale ha coinvolto integralmente l’organizzazione, consentendole di vincere numerosi bandi e ottenere finanziamenti. Dimostrazione di ciò è stato, ad esempio, l’ottenimento di un finanziamento a fondo perduto grazie alla vittoria del bando “Pre Seed” di Lazio Innova. Grazie a questi fondi la società può realizzare fin da subito investimenti

utili a migliorare la comunicazione, la trasparenza, lo scambio di informazioni e l'utilizzo delle risorse, come ad esempio il *Customer Relationship Management* di cui si parlerà nei capitoli successivi.

3.2.3 La comunicazione interna di Traveleco

La comunicazione interna ha subito una serie di trasformazioni in seguito alla riorganizzazione strutturale. Come già accennato nei paragrafi precedenti, la struttura funzionale non agevolava lo scambio di informazioni tra i dipendenti delle diverse aree aziendali (visto lo stato embrionale della società non sembra infatti corretto parlare di divisioni aziendali) e la comunicazione prevalente era di tipo top-down, caratterizzata da messaggi omogeneizzati impartiti dal management aventi ad oggetto regole e procedure per lo svolgimento sistematico dei compiti. Per esempio, venivano definiti obiettivi da raggiungere riguardanti il numero di strutture aderenti senza previa condivisione con il team e ciò portava al mancato raggiungimento degli stessi.

Con l'adozione di una struttura di tipo olocratico, Traveleco è riuscita ad implementare una comunicazione di tipo *trasversale* adottando un *sistema informativo* interamente *digitale*. In accordo con uno sviluppatore esterno, l'organizzazione ha implementato un sistema informativo contenente un *database* ad uso esclusivo dei dipendenti. All'interno di questo database i dipendenti possono inserire una serie di informazioni riguardanti le fasi di un processo orientato verso il raggiungimento di un determinato output, oltre che inserire le mansioni svolte e quelle ancora da completare. Chiunque in azienda può accedere a questa piattaforma e venire a conoscenza di tutti i fatti aziendali, anche esterni alla propria area di competenza, dando il proprio contributo personale e partecipando attivamente alla formulazione di processi decisionali strategici.

Attraverso l'implementazione di questa piattaforma l'organizzazione ha mosso i primi passi verso un modello maggiormente dinamico e orientato verso livelli di coordinamento orizzontale maggiori rispetto a quelli iniziali. Questa introduzione, infatti, si trova in linea sia con il cambiamento strutturale che con il cambiamento culturale intrapreso dalla società; i dipendenti hanno acquisito maggiore autonomia nei processi decisionali, prima coordinati esclusivamente dal board e la cultura ha assunto i caratteri tipici del tipo adattivo: innovazione, creatività, dinamismo e proattività.

È possibile riscontrare queste caratteristiche osservando una delle ultime iniziative intraprese da Traveleco: "Una camera per la pace". Con questa iniziativa l'organizzazione ha proposto alle strutture di riservare una camera ad uso esclusivo dei rifugiati della guerra in Ucraina offrendo loro un appoggio gratuito. In cambio, sono stati proposti una serie di vantaggi per le strutture aderenti quali, a titolo esemplificativo: pubblicazione della struttura all'interno del portale Traveleco.it, possibilità di partecipazione ad eventi e webinar sul turismo sostenibile, possibilità di visionare gratuitamente il proprio punteggio di sostenibilità.

Fig. 14 L'iniziativa "Una camera per la pace" creata da Traveleco

Fonte: <https://www.traveleco.it/una-camera-per-la-pace/>



3.2.4 La comunicazione esterna di Traveleco

Si è parlato di come la comunicazione, nei confronti del contesto di riferimento, sia un elemento imprescindibile per le Società Benefit che misurano il loro impatto e integrano nel proprio oggetto sociale scopi di natura benefica per la collettività. Traveleco, che si impegna nella promozione di attività di turismo sostenibile, non ha trascurato questo aspetto e nel tempo si è dotata di strumenti e pratiche per supportare la comunicazione obbligatoria con attività comunicative di tipo volontario.

Per quanto riguarda la *comunicazione obbligatoria*, la società ha nominato internamente un soggetto responsabile del monitoraggio del beneficio comune che, in accordo con il responsabile sostenibilità e con la partecipazione dei dipendenti, redige la "relazione di impatto" e verifica che questa comprenda tutti gli elementi essenziali previsti dal legislatore.

A titolo esemplificativo sono riportati alcuni estratti dell'ultima "relazione di impatto" redatta da Traveleco illustrati nelle figure 15 e 16.



Fig. 16 La relazione di impatto di Traveleco: sezione 3

Sezione 3

la descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nei successivi esercizi.

Le prospettive del 2022 sono positive e si è fiduciosi che si consolidino i risultati delle attività avviate e svolte nel presente anno di rendicontazione. L'obiettivo di Traveleco è quello di diventare un punto di riferimento nel turismo sostenibile. Per farlo, la società si pone l'obiettivo di far aderire alla rete un numero sempre maggiore di strutture ricettive italiane sia sulla piattaforma che sui canali social.

Oltre ai momenti di formazione per le strutture ricettive, già previsti e pianificati a partire da maggio 2022, Traveleco si pone l'ulteriore obiettivo di sviluppare metodi innovativi per la sensibilizzazione dei viaggiatori, che sono il vero e proprio driver trainante di tutta la sostenibilità applicata settore turistico.

Infine, per poter meglio valutare e rendicontare il beneficio che Traveleco genera per l'ambiente, la società si pone l'obiettivo di sviluppare un algoritmo proprietario per il calcolo dell'impronta ambientale, così che per ogni fascia di punteggio di sostenibilità ottenuto dalle strutture, possa essere attribuito un valore indicativo delle emissioni risparmiate per ospite/notte rispetto a una struttura considerata non sostenibile, ovvero con punteggio 0.

Il Sustainability Specialist Leonardo Piccoli è nominato responsabile dell'impatto della società. Il responsabile dell'impatto è la persona a cui è affidato il compito di assicurare che la società nello svolgere le proprie attività miri anche a ottenere un impatto positivo sulle persone, sulla società e sull'ambiente, e persegua costantemente gli scopi di beneficio individuati nel proprio statuto.

Per quanto riguarda la *comunicazione volontaria*, Traveleco ha scelto di utilizzare una strategia di *Customer Relationship Management* (abbreviato CRM) individuando (come da formulario dei piani aziendali) una piattaforma partner: Hubspot.

L'attività di CRM è stata declinata attraverso 3 accezioni:

1. CRM come tecnologia: tramite la piattaforma sarà possibile per l'organizzazione registrare, analizzare e creare dei report sulle interazioni fra l'azienda e gli utenti.
2. CRM come strategia: l'adozione di un sistema di *Customer Relationship Management* costituisce una scelta strategica volta a trasmettere all'esterno la filosofia aziendale sulle modalità di gestione dei rapporti con i clienti esistenti e con i clienti potenziali.
3. CRM come processo: l'adozione di una strategia di CRM è utile per consolidare le modalità e i processi attraverso i quali le relazioni con i clienti sono portate avanti nel tempo dall'organizzazione.

In generale, la società ha fatto della trasparenza verso gli *stakeholder* un principio fondante. Oltre a rendere pubbliche le relazioni di impatto, periodicamente, attraverso newsletter dedicate, vengono informati partner, clienti, viaggiatori e investitori riguardo l'andamento delle attività sociali e delle iniziative.

Inoltre, viaggiatori e strutture ricettive possono vedere quali sono i requisiti su cui si basa il Traveleco Score, i ragionamenti alla base dell'algoritmo di valutazione e il punteggio stesso.

Sempre in quest'ottica, Traveleco ha deciso di sviluppare uno strumento per il calcolo online dell'impronta ambientale. Ciò permetterà alle strutture di misurare le proprie emissioni e capire dove intervenire per ridurle. D'altra parte, il viaggiatore potrà usare il dato per avere un'idea delle emissioni generate ogni notte pernottando in una determinata struttura.

Al momento Traveleco non è dotata di un sistema di gestione della crisi, anche se, data la dinamicità del contesto di riferimento, sarebbe preferibile dotare la struttura di un sistema di monitoraggio che possa individuare i primi sintomi di una situazione critica per evitare che questa possa avere un impatto irreversibile sull'intera operatività dell'organizzazione.

3.2.5 Campagna social

Con la ristrutturazione si è pianificato un piano di marketing finalizzato da un lato ad ottenere adesioni da parte di un numero minimo di strutture ricettive prefissato internamente dall'organizzazione, dall'altro a generare traffico di potenziali utenti.

Traveleco ha scelto di collaborare con una agenzia esterna che si occupasse della campagna social. Questa agenzia ha articolato l'attività promozionale su 3 canali: Instagram, Facebook e LinkedIn. Inoltre, in accordo

con Traveleco, sono stati selezionati alcuni influencer che garantissero una maggiore copertura e generassero un alto coinvolgimento da parte dei clienti potenziali.

Oltre ai social l'organizzazione si serve del proprio blog che viene gestito internamente dall'unità organizzativa "Marketing e Comunicazione"; all'interno del blog vengono pubblicati settimanalmente articoli indirizzati a target di tipo B2B (rivolti ad altre organizzazioni) e B2C (rivolti ai viaggiatori) relativi al turismo sostenibile.

Per ogni area comunicativa gestita da Traveleco è stata predisposta una tipologia di "tono di voce" (*tone of voice*) differenziata in base al target di riferimento. Nella tabella numero 2 si ripropone un quadro sintetico del tono di voce che l'azienda intende utilizzare per veicolare i propri messaggi.

Tabella 2. I toni di voce utilizzati da Traveleco

Area	Target	Obiettivo	Tono di voce
Istituzionale	Generalista (ampio)	Credibilità & Reputazione	Emotivo - Onirico
Marketing (brand)	Generalista	<u>Awareness & Immagine</u>	Emotivo
Marketing (prodotto)	Segmentato	Commerciale	Razionale
Finanziaria	Segmentato	Trasparenza & Outlook	Tecnico
Organizzativa	Segmentato	Coordinamento & coinvolgimento interni	Razionale

CONCLUSIONI

“Attualmente si tratta di voler decidere, non è più una questione di maggiore o minore qualità. Fondamentalmente non ci sono molte ragioni per non utilizzare materiali sostenibili, a parte cambiare mentalità”

(Iris Van Harpen, 2021)

Le Società Benefit rappresentano un modello societario in costante crescita nato in risposta a un'esigenza che, specialmente negli ultimi anni, ha assunto un carattere universale: la sostenibilità.

Il tema della sostenibilità è ormai un elemento che non può più essere ignorato dalle aziende che vogliono raggiungere il successo, specialmente in uno scenario post-pandemico che ha posto le organizzazioni davanti alle sfide di un mercato fortemente orientato verso un approccio sostenibile e in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030.

Non è un caso che le Società Benefit in Italia stiano aumentando più che proporzionalmente; i dati di *Infocamere* mostrano come in seguito alla pandemia da Covid-19 il numero di Società Benefit in Italia sia raddoppiato in poco meno di un anno. Nel 2020 le Società Benefit italiane erano 511, mentre l'anno successivo questo numero è quasi raddoppiato, registrando nell'aprile 2021 la presenza di 926 Società Benefit.

Dietro a questo sorprendente dato vi sono sicuramente gli effetti della pandemia che ha posto tutti i settori di fronte alle sfide di un problema di natura globale, creando le basi per la nascita di alcuni modelli strutturali determinanti per lo sviluppo delle Società Benefit. In seguito alla pandemia, infatti, sono emersi diversi problemi che sottolineavano l'inadeguatezza di molte organizzazioni rispetto alle nuove esigenze di un mercato globale.

La globalizzazione offre vantaggi, ma pone indubbiamente anche delle sfide. L'espansione dei mercati e l'accesso alle nuove tecnologie hanno offerto diverse opportunità di miglioramento della qualità organizzativa; tuttavia, con l'espansione dei mercati anche la concorrenza è cresciuta rapidamente ponendo, specialmente per le imprese operanti nei settori maggiormente industrializzati, una sfida in termini di flessibilità sempre crescente (Stiglitz, 2004). La globalizzazione è stata accompagnata dalla digitalizzazione che ha spinto le organizzazioni verso una *reingegnerizzazione* dei loro processi di business in tempi relativamente brevi.

Tali strumenti hanno favorito uno scambio di informazioni più rapido ed efficiente, incoraggiando lo sviluppo di modelli innovativi cui colmano alcune lacune, le quali risultano essere relative all'eccessiva burocratizzazione e formalizzazione. Quest'ultima venne accumulata dalle organizzazioni nel corso degli anni pre-pandemici. Di fatto, con la pandemia, tutti i processi organizzativi hanno subito uno snellimento delle fasi,

che ha reso possibile la nascita di veri e propri modelli strutturali caratterizzati da gradi di gerarchia estremamente ridotti rispetto al passato. Un esempio pratico di ciò che stiamo affrontando appare nel capitolo III.

È lecito quindi ritenere che i modelli più adeguati a favorire il raggiungimento degli obiettivi da parte delle Società Benefit facciano riferimento a strutture di tipo orizzontale, quindi, che favoriscono l'interazione e la collaborazione fra gruppi di lavoro. L'analisi del caso *Traveleco* dimostra come i benefici ottenuti da una riorganizzazione strutturale, abbiano favorito lo sviluppo e la crescita di una nuova realtà in tempi ridotti.

Lavoro in team, collegamenti orizzontali, collaborazione e digitalizzazione sono le parole chiave che caratterizzano le esigenze dei nuovi mercati. Attraverso l'adozione di modelli orientati verso l'apprendimento le Società Benefit più moderne hanno potuto sostenere la diffusione di culture organizzative sempre meno orientate al profitto come fine ultimo e maggiormente indirizzate verso una maggiore attenzione alla sostenibilità.

Essere Società Benefit nel 2022 non significa esclusivamente focalizzare la propria attenzione sul raggiungimento della missione organizzativa *seguendo* i trend del mercato, bensì significa *prevenire* e *provocare* i cambiamenti orientando, mediante le proprie credenze e le proprie azioni individuali, il mercato verso comportamenti maggiormente consapevoli.

Con questo elaborato si vuole promuovere la ricerca e lo studio delle Società Benefit che, in virtù della loro recente introduzione, risultano godere di un ampio orizzonte di approfondimento. Solo con la ricerca condotta in modo proattivo i modelli fino ad ora analizzati potranno evolversi e migliorare, trovando applicazioni più specifiche in organizzazioni innovative che potrebbero svilupparsi nel prossimo futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Altier, W. J. (1987). Task forces: An effective management tool. *Management Review*, (pp. 52).
- Anand, N., & Daft, R. L. (2007). What is the right organization design?. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 307-322.
- Andrews, P.H., Herschel, R.T. (1996). *Organizzational Communication* (pp. 14). Houghton Mifflin, Boston.
- Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647–658.
- Bianchini, M. Sertoli, C. (2018). Una ricerca Assonime sulle società benefit Dati empirici, prassi statutaria e prospettive. Bologna, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna.
- Boldizzoni, D. (Ed.). (2003). *Management delle risorse umane: dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 ore libri.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City, University of Iowa Press.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford, Oxford Scholarship.
- Campbell, A., Kunisch, S., & Müller-Stewens, G. (2011). To centralize or not to centralize?. *McKinsey Quarterly*, (3), 97-102.
- Castellini, M. Cirone, S. Cogo, A. Cristina, I. De Rossi, D. Fazio, V. Petrassi, M. C. Preti, G. Ragazzini, A. Santacroce, V. Zunino, R. (2019). Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit. Network Italiano Business Reporting. (pp. 12-18, 27-30). Mercurio Gp.
- Clark Jr, W. H., & Babson, E. K. (2012). How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations. *William Mitchell Law Review*, 38(2), 8.
- Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e reputation management*. (pp. 121-127). Roma, Luiss University Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organizzazione aziendale*. Milano, Apogeo Editore.
- Damascelli, N., & Bosotti, G. (2004). *Comunicazione e management: introduzione alla comunicazione organizzativa* (Vol. 56). (pp. 25). FrancoAngeli.
- Delfino, M. (2004). Le opportunità e le sfide della globalizzazione, intervista a Joseph Stiglitz.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

- Del Mare, G. (Ed.). (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia* (Vol. 8). (pp. 66). FrancoAngeli.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81-100.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*, 11(12), 1-16.
- Forgues, D., & Boton, C. (2015). BIM Projects. Is it the end for the construction Project Manager?.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Mass.
- Galbraith, J. R., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. New York, Amacom Books.
- Gittell, J. H., & Fields, A. (2004). *The southwest airlines way* (pp. 1-3). McGraw-Hill Audio.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication* (pp. 14). Brown & Benchmark. Dubuque.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125.
- Honeyman, R. (2014). *The B corp handbook: How to use business as a force for good*. (pp. 7-13, 19-26, 36-38). San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Invernizzi, E. (2000). *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi* (pp.195). Milano, Giuffrè.
- Jackson, P. C. (1987). *Corporate communication for managers*. Philadelphia, Trans-Atlantic Publications.
- Linder, J. C. (2004). Transformational outsourcing. *MIT Sloan management review*, 45(2), 52.
- Martino, V. corso di Comunicazione per il management d'impresa dell'università di Roma "La Sapienza".
- Mazzei, A. (2015). *Strategia e management della comunicazione d'impresa. Relazioni e sense-making per gestire e competere*. Milano, FrancoAngeli.
- Munch, S. (2012). Improving the benefit corporation: How traditional governance mechanisms can enhance the innovative new business form. *Nw. JL & Soc. Pol'y*, 7, i.
- Muzi Falconi T., *Toni Muzi Falconi: cinquant'anni di relazioni pubbliche*, FERPI (Federazione Italiana Relazioni Pubbliche). 2011

- Nelli, R. P. (2012). Corporate Reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore. *Consumatori, diritti e mercato*, (3).
- Nelli, R. P., & Bensi, P. (2003). *L'impresa e la sua reputazione: l'evoluzione della media coverage analysis* (Vol. 4). Vita e Pensiero.
- Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore.
- Reiser, D. B. (2011). Benefit corporations-a sustainable form of organization. *Wake Forest L. Rev.*, 46, 591.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. *Academy of management journal*, 44(6), 1149-1168.
- Turkulainen, V., & Ketokivi, M. (2013). The contingent value of organizational integration. *Journal of Organization Design*, 2(2), 31-43.
- Venturi, P., & Rago, S. (2015). Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione. *Impresa sociale*, 6, 34-36.

SITOGRAFIA

Find A B Corp - B Lab Europe (bcorporation.eu)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES#:~:text=La%20Commissione%20europea%20ha%20precedentemente,parti%20interessate%22%5B1%5D>

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

<https://www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/>

<https://www.digital4.biz/executive/societa-benefit-cosa-sono-e-che-vantaggi-offrono-le-benefit-corporation/>

<https://www.greatplacetowork.it/>

<https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2016/04/19/terzo-settore-impresa-sociale-e-societa-benefit-a-confronto>

<https://www.societabenefit.net/normativa-2/>

<https://www.societabenefit.net/obblighi-di-reportistica/>

Why join the movement ? - B Lab Europe (bcorporation.eu)

www.bcorporation.eu

www.benefitcorp.net

www.societabenefit.net