



Corso di Laurea in Economia e Management
Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

ORGANIZZARE L'IMPRESA RESPONSABILE

Relatore:

Prof. Paolo Spagnoletti

Tesi di Laurea di:

Gaetano Pezzella

Matr. 263701

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

Introduzione.....pag. 2

CAPITOLO 1 - I concetti di evoluzione responsabile

- 1.1 L'evoluzione del concetto di responsabilità d'impresa (CSR).....pag. 4
- 1.2 Il processo di adozione di responsabilità di impresapag. 6
- 1.3 L'evoluzione del concetto di ESG..... pag. 8
- 1.4 Differenze tra ESG e CSR.....pag. 10

CAPITOLO 2 - L'organizzazione dell'impresa responsabile

- 2.1 Progettare ed organizzare l'impresa a duplice scopo.....pag. 12
- 2.2 La progettazione organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi..... pag.15
- 2.3 L'evoluzione del rapporto con gli *stakeholders interni* e gli esterni.....pag. 20
- 2.4 Il concetto di etica nelle CSR.....pag. 23

CAPITOLO 3 - L'impresa attiva

- 3.1 Il caso "Patagonia".....pag. 26
- 3.2 "Patagonia" nel XXI secolo.....pag. 32

CONCLUSIONI.....pag. 34

BIBLIOGRAFIA.....pag. 36

Introduzione

Il presente lavoro si propone di analizzare come nell'era moderna le imprese si stanno avvicinando sempre più ad un panorama organizzativo ibrido, ove l'impresa non concentra tutte le proprie forze solo esclusivamente al raggiungimento di un obiettivo di natura finanziaria ma viene posto al centro il perseguimento di obiettivi e comportamenti responsabili (duplice scopo); quindi un'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

In primis proverò a spiegare cosa si intende nel panorama economico per “impresa socialmente responsabile” e come tale concetto si sia evoluto nel tempo fino a divenire parte integrante delle strutture economiche in tutti i loro processi organizzativi e non, ampliando il nostro studio anche verso il concetto di ESG, acronimo che si riferisce a tre aree principali: precisamente *Environmental* (ambiente), *Social* (società) e *Governance*. Ogni pilastro fa riferimento a un insieme specifico di criteri come l'impegno ambientale, il rispetto dei valori aziendali e se un'azienda agisce con accuratezza e trasparenza. L'analisi specifica delle due facce della medaglia ci porterà a comprendere quali sono le differenze sostanziali tra le parti e come esse stesse vengono integrate nei processi aziendali. La nostra ricerca non si esaurisce solo nel comprendere i concetti già citati bensì vedremo come le imprese progettano e come si organizzano al meglio per integrare all'interno delle proprie politiche aziendali aspetti di tale rilevanza, in quanto inevitabilmente avranno impatto e modificheranno “il fare impresa” rispetto ai metodi

tradizionali. L'integrazione di tali pratiche modificherà l'aspetto dell'impresa sia per quello che è il concetto di organizzazione vera e propria sia nelle modalità di svolgimento delle attività, in quanto terrà conto del contesto socio-ambientale in cui opera, come ad esempio le relazioni con i soggetti (persone o organizzazioni) con cui entra in contatto a vario titolo, che possono avere diversi interessi nei confronti dell'azienda, che possono subirne un qualche tipo di effetto o avere influenza su di essa: tali soggetti vengono chiamati *stakeholders*.

Difatti la scelta di responsabilizzazione dal punto di vista sociale è una scelta volontaria e più specificamente una scelta di tipo etico. Aspetto fondamentale della mia ricerca sarà di fatti capire come l'aspetto etico si modifica e come esso stesso viene riorganizzato internamente, inoltre precedentemente ho sottolineato come la responsabilizzazione sociale porti a mutamenti nei comportamenti verso i portatori d'interesse (*stakeholders*) dell'impresa: la mia analisi specificherà come l'impresa, quindi, modifichi la propria attenzione sia verso gli *stakeholders* esterni che interni.

Parlando di ambienti interni ci rivolgiamo ad esempio al personale, in quanto un ambiente di lavoro positivo può favorire il pieno dispiegarsi delle energie e dei talenti delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione aziendale e, in definitiva, migliorare le *performance* aziendali. Invece per quelli che sono gli *stakeholders* esterni, ad esempio per quanto riguarda l'approvvigionamento di merci (prodotti, semilavorati, materie prime ecc.), la gestione dell'intera catena dei fornitori deve essere improntata alla massima correttezza e trasparenza. I fornitori hanno, infatti, notevole influenza sulle *performance* e sull'immagine di un'azienda, entrando in molte fasi del processo produttivo. È dunque vitale che siano in sintonia con i valori e con il *modus operandi* dell'azienda e che non siano oberati da condizioni insostenibili in termini di compensi, modalità di pagamento e di esecuzione dei lavori.

Anche l'approvvigionamento di capitali può essere significativamente influenzato dalla scelta di intraprendere la responsabilità sociale d'impresa. Le imprese responsabili, infatti, sono tendenzialmente più solide; inoltre possono accedere anche a specifici canali di finanziamento condizionati proprio da parametri di questa natura. Nella parte si mette in luce un caso per me emblematico di impresa socialmente attiva ovvero Patagonia (brand di abbigliamento) che è stato uno dei primi nel campo della moda a spingere il concetto di responsabilità sociale vera e propria e che lo rispecchia non solo in quelli che

sono i canali di organizzazione dell'impresa, ma parte dal processo produttivo (con materiali specifici e riciclati) fino ad arrivare a campagne di comunicazione e sensibilizzazione importanti e reali che ne fanno per me di fatto uno delle imprese che riesce ad incarnarne appieno il concetto.

Da qui la discussione del caso Patagonia porta alla luce l'obiettivo principale ed essenziale della mia ricerca, ovvero come un'impresa che metta in primo piano il tema di organizzazione responsabile ottenga dei vantaggi competitivi veri e propri sul mercato. Ciò si rispecchia nella credibilità dell'impresa e dal forte senso di appartenenza che si sviluppa con il marchio, una volta che ve ne si entra in contatto, traducendosi in maniera chiara in risultati positivi economici con aumenti del fatturato notevoli.

CAPITOLO 1 - I CONCETTI DI EVOLUZIONE RESPONSABILE

1.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI RESPONSABILITÀ D'IMPRESA (CSR).

L'impegno verso la sostenibilità ha fin da subito rappresentato una priorità per le organizzazioni, a prescindere dal contesto in cui essi operano; la necessità da parte delle aziende di voler dimostrare ai vari attori del mercato l'acquisita consapevolezza dell'utilizzo responsabile e sostenibile delle risorse sociali e naturali, attraverso il corretto funzionamento e la qualità delle attività svolte, ha attribuito un nuovo tipo di carattere di natura prioritaria alla Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), denominata anche *Corporate Social Responsibility*, tema questo solo di recente divenuto diffuso, complesso e sofisticato e che presenta ancora *gap* importanti da colmare.

Ad oggi le imprese non sono più considerate come un semplice e solo strumento di generazione di ricchezza ma come un'entità che ha la responsabilità di proteggere e promuovere i benefici di tutti gli attori che fanno parte del "sistema società" in generale. Dai primi studi emerge una corrente di pensiero che porta a mettere in risalto la necessità dell'impresa di operare, non solo da parte degli azionisti, ma anche dei diversi interlocutori sociali.

Questi studi risalgono specificamente agli anni Venti del Novecento, ricerche e studi che poi però non sono risultati coerenti con la realtà anche a causa della forte depressione economica degli anni precedenti e successivi al conflitto mondiale.

Solo intorno ai primi anni '50 del secolo scorso si inizia a delineare una prima definizione moderna di CSR, grazie al pensiero di Bowen che ne è considerato il padre¹.

Il dibattito però si concentra sulla responsabilità sociale dell'uomo di affari, ritenuto responsabile delle decisioni assunte dalle imprese di grandi dimensioni.

A partire dagli anni '70 invece la nozione di responsabilità sociale diviene più specifica ed approfondisce il ruolo dell'impresa, difatti l'impresa viene considerata come attore economico e principale responsabile della società; la diffusione di questo pensiero innovativo era basata sulla necessità dell'attività di sviluppare alti gradi di sensibilizzazione verso le problematiche che affliggevano la società e, per meglio spiegare questo concetto, ci si rifaceva ad un modello di responsabilità sociale piramidale di cui tutte le imprese dovevano munirsi per delineare le motivazioni di fondo (idea basata sul pensiero di Carroll chiamato anche modello multidimensionale²).

L'idea di base si sviluppa partendo dal concetto che la società non ha solo obblighi di natura economica e legali bensì anche responsabilità di natura etica e filantropica.

Precisamente, nonostante la supremazia della funzione economica dell'attività aziendale che si intende come creazione del valore e remunerazione di fattori produttivi, l'impresa non deve trascurare anche gli aspetti di natura legale che si traducono nel rispetto delle regole che disciplinano l'esistenza delle imprese nel proprio contesto sociale.

Il livello piramidale successivo è rappresentato dalla responsabilità etica, ossia dalla necessità di codifica da parte dell'impresa di attività che seguano e agiscano ispirandosi a principi di equità, giustizia ed imparzialità.

Al vertice invece troviamo la necessità filantropica, ovvero quel complesso di attività e di decisioni liberamente assunte dall'impresa con l'obiettivo di portare un miglioramento della qualità della comunità di cui l'impresa fa parte.

Carroll ha così delineato i quattro aspetti con cui le attività devono confrontarsi per risolvere problematiche di natura sociale ambientale ed etica.

¹ Cfr. BOWEN H., *Investment In Learning, The Individual And Social Value Of American Higher Education*, Transaction Publishers, pp. 225 e ss.

² Cfr. CARROLL A.B., in <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039903800303>

Oggigiorno la definizione di CSR a cui facciamo riferimento è quella citata nel *Libro Verde della Comunità Europea* che prevede un approccio socialmente responsabile che si manifesta con il costante impegno a salvaguardia delle istanze sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni quotidiane e con le parti interessate.

Difatti essere socialmente responsabili non significa solo soddisfare appieno gli obblighi di natura giuridica bensì andare oltre tale definizione per far emergere che un comportamento responsabile contribuisce alla realizzazione di obiettivi di natura sociale e di tutela dell'ambiente e non è solo il risultato di una prescrizione legislativa ma dell'impegno aziendale posto verso gli *stakeholders*.

L'agire è finalizzato quindi non solo alla creazione di un valore che sia tangibile e di cui la società possa beneficiare a breve, medio e lungo termine, ma anche alla realizzazione di ricchezza e benessere sociale che consenta all'impresa di raggiungere un posizionamento nell'ambiente tale da procurarle il consenso degli interlocutori sociali. Questo agire può comprendere ad esempio la riduzione delle emissioni per prevenire l'inquinamento, il benessere sul posto di lavoro, l'equilibrio di genere e l'eliminazione dell'estorsione e della corruzione.



Fonte: *Coloianni Consulting*

1.2 IL PROCESSO DI ADOZIONE DI RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

Nel paragrafo precedente abbiamo sottolineato come nel tempo in concetto di CSR sia divenuto sempre più incisivo nella scelta e nella formazione delle politiche aziendali (di fatti il concetto ha nel tempo subito molteplici evoluzioni mutando profondamente nel significato).

Nel corso del tempo quindi le analisi della gestione e organizzazione aziendali si sono spostate da analisi di natura quantitativa ad analisi di natura qualitativa, da una parte ciò dipende anche da una maggiore consapevolezza assunta da parte delle imprese oltre che dall'attuale domanda di mercato incentivata anche dalle mutazioni delle aspettative dei consumatori.

Le ricerche svolte sottolineano sempre di più il carattere organizzativo come essenziale, in quanto la maturità organizzativa è un progresso a lungo termine che richiede anni di sviluppo, ciò vale anche nel caso di adozione di politiche CSR e diventa evidente in seguito al lavoro svolto da parte di Peddle e Rosam, che raffigura l'attuazione del percorso di evoluzione della filosofia aziendale dovuto all'introduzione di diversi gradi di sensibilità sociale. Questo modello presenta il percorso verso la maturità organizzativa definitiva, nel processo di sviluppo di un'organizzazione verso l'eccellenza della CSR è necessario, infatti, citare anche diversi altri standard o strumenti solitamente utilizzati.

Allora si dovrà partire dalle esigenze dell'azienda e chiedersi quali iniziative di CSR possano portare benefici all'organizzazione; le azioni da adottare devono essere conformi ai caratteri essenziali dell'azienda apportando benefici all'ambiente e alla società. Da questa base si possono meglio determinare le priorità aziendali e si può meglio organizzare la mappatura degli *stakeholders* (annoverando le loro esigenze e aspettative), infine l'impresa deve determinare lo strumento di comunicazione da adottare.

Per far sì quindi che la CSR non sia solo uno strumento per operare sul mercato e per facilitarne l'accesso ma perché entri a far parte della cultura dell'impresa e della catena del valore le attività di CSR si basano su quattro specifici elementi

1. Obblighi morali, ciò significa il rispetto dei valori etici e degli individui facenti parte dell'ambiente circostante.
2. Sostenibilità ambientale, in tale ambito l'azienda mira a soddisfare le attuali esigenze tutelando anche le risorse affinché le generazioni future ne possano beneficiare.

3. Licenze operative, ogni società deve ottenere il consenso predefinito ed esplicito da parte del governo dalle comunità locali e da altri soggetti affinché possa svolgere la propria attività.
4. Reputazione, si intende restituzione dell'immagine o del marchio del morale e della ragione sociale delle azioni secondo gli standard di responsabilità sociale.

1.3 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI ESG

L'acronimo ESG fa riferimento a tre diversi specifici pilastri, precisamente *Environmental* (ambiente), *Social* (società) e *Governance*, dove ogni pilastro citato fa riferimento ad un insieme specifico di criteri come, ad esempio, l'impegno ambientale il rispetto dei valori aziendali e se essa agisce con accuratezza e trasparenza o meno.

I criteri ESG hanno assunto nel tempo sempre più importanza nei processi decisionali ed organizzativi all'interno di un'azienda.

Questi criteri definiscono in che modo le aziende riescono a gestire questioni di natura ambientale, sociale e di *governance* e possono allo stesso tempo non avere solo impatti significativi sui temi citati bensì anche sulle *performance* finanziarie a lungo termine di un'azienda.

L'integrazione di questi criteri comporta notevoli e importanti vantaggi quali:

- Vantaggi specifici sulla concorrenza: difatti la gestione dei criteri ESG costituisce un valore aggiunto rispetto alla concorrenza.
- Mitigazione dei rischi: la gestione delle informazioni ESG aiuta a mitigare i rischi potenziali associati all'attività in ambito ambientale, sociale e di *governance*, nonché alla gestione delle persone e dei fornitori.
- Attrazione dei talenti: come già sottolineato precedentemente consumatori ed investitori hanno invertito le loro preferenze verso aziende attente a tematiche ambientali e sociali e pertanto anche i lavoratori prediligono le aziende impegnate nei confronti della società e che hanno uno scopo definito.

L'integrazione di questi criteri diventa pertanto uno stimolo a lavorare per un'azienda e anche durante il percorso interno all'azienda può essere un motivo di orgoglio e di spinta nel lavoro per tematiche d'impatto non solo economico ma di natura socio-ambientale.

Negli ultimi anni a seguito della pandemia gli investitori hanno dimostrato di esigere un maggiore impegno da parte delle aziende per frenare e mitigare i cambiamenti climatici, guidare la transizione a un'economia de-carbonizzata, contribuire a far fronte alle sfide sociali e alla riduzione delle disuguaglianze. L'attenzione sui criteri ESG è aumentata notevolmente negli anni mossi non solo dal profondo delle coscienze degli imprenditori che hanno modificato il loro modo di organizzare l'impresa in base alle esigenze ambientali, ma anche per la crescente attenzione posta da parte dei consumatori e degli

investitori che sono sempre più alla ricerca di aziende che si preoccupano dell'impatto ambientale e sociale nelle loro attività.

Inoltre, le aziende che gestiscono in modo coerente ed adeguato le sfide ambientali, sociali e di *governance* possono ottenere un vantaggio competitivo sul mercato e nel lungo periodo, ricollegandoci a quanto già detto precedentemente, ovvero con la registrazione di prestazioni finanziarie migliori.

Questo è dovuto al fatto che le aziende che adottano questi criteri possono mitigare i rischi legali e reputazionali, oltre ad attrarre verso di sé sempre più investitori e consumatori che strizzano l'occhio all'attenzione sull'impatto ambientale.

Storicamente l'ESG ha acquisito importanza con lo sviluppo della legislazione in materia di Responsabilità Sociale di Impresa, in particolare dal 2015, anno considerato di svolta nella gestione della sostenibilità con l'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico e l'adozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) da parte delle Nazioni Unite, volti a rendere il mondo un luogo più vivibile e sostenibile.

I criteri ESG hanno assunto una forma anche di punteggio di credito sociale in cui le tre categorie citate e analizzate precedentemente vengono illustrate per misurare la quantità di rischio di un'azienda per gli investitori. Il *rating* ESG viene solitamente calcolato in base ai dati e alle metriche relativi alle risorse immateriali di un'organizzazione. Di conseguenza la scelta di investire non dipende solo ed esclusivamente dal rendimento economico di un'organizzazione ma anche da valori quali il rispetto dell'ambiente ed una *governance* efficace.

In conclusione, i criteri ESG sono un approccio essenziale per garantire la sostenibilità a lungo termine delle aziende. È importante che le aziende comprendano le sfide ambientali, sociali e di *governance* e sviluppino strategie per gestirle in modo adeguato³.

³ Cfr. NASCITI V., *Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione: teorie, strumenti e nuovi paradigmi in prospettiva economico-aziendale*, Giappichelli editore, 2022, pp. 70 e ss.

1.4 DIFFERENZE TRA ESG E CSR

Nella nostra analisi abbiamo posto attenzione ad approfondire cosa e come si siano evoluti i concetti di CSR e di ESG.

Questo ci permette di avere una base solida da cui partire per ricercare e comprendere come questi due elementi si differenzino l'uno dall'altro.

Importante sottolineare come nel tempo questi due acronimi vengano usati in maniera intercambiabile in maniera errata però, perché essi rappresentano due facce di una stessa medaglia.

La responsabilità d'impresa, ossia modello di *business* evolutivo, permette, come già detto, ad un'azienda di mettere in pratica un insieme di politiche, interventi e comportamenti che le danno la possibilità di massimizzare il profitto rispettando esigenze che hanno diversa natura (sociale, ambientale e della comunità).

I criteri ESG hanno guadagnato popolarità negli ultimi anni poiché permettono di determinare quanto un'azienda sia sostenibile, nascendo quindi come metodo di misurazione degli sforzi annunciati da parte di un'impresa nel voler abbracciare un modello sostenibile, ovvero un modello CSR.

Quindi la CSR può essere interiorizzata da un'azienda comunicando alla molteplicità di *stakeholders* con cui entra in contatto di impegnarsi ad essere sostenibile e responsabile, seguendo e modificando anche le proprie pratiche tradizionali di organizzazione.

Mentre i criteri ESG sono utilizzati in questo caso per riuscire a misurare i progressi che l'impresa ha ottenuto nei campi nei quali si è impegnata, i criteri ESG possono essere utilizzati per valutare attraverso dati specifici in che misura essa è coerente secondo le promesse di CSR fatte e quanto essa sia in grado di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e responsabilità che si è prefissata di raggiungere.

Conoscere la differenza di significato tra CSR ed ESG non si esaurisce solo ed esclusivamente nel riuscire ad utilizzare gli acronimi correttamente; infatti, nel momento in cui si dovesse decidere di investire in fondi in aziende ESG o anche iniziare a pensare di voler abbracciare concetti di CSR per la propria azienda, è fondamentale capire di cosa si stia parlando per poter poi riuscire anche così a percepire i rischi di ciò che si sta facendo.

Molte imprese, dunque, cercano di attrarre a sé potenziali investitori utilizzando, di facciata questi principi abusandone mentre farlo in maniera concreta può essere già un primo segno distintivo di etica e serietà utile per differenziarsi dagli altri.

CAPITOLO 2 - L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA RESPONSABILE

2.1 PROGETTARE ED ORGANIZZARE L'IMPRESA A DUPLICE SCOPO

Nell'introduzione al processo di adozione e di organizzazione dell'impresa attiva dal punto di vista sociale abbiamo sottolineato come il successo di questa impresa diventi intrinseco al raggiungimento di un duplice scopo e non solo più di natura finanziaria.

Di fatti viene coniata una nuova terminologia per l'organizzazione che diventa la cosiddetta organizzazione ibrida, espressione con la quale si intende un'organizzazione che persegue al suo interno una duplice missione di profitto che si esaurisce in un profitto di natura finanziaria e sociale.

Rispetto agli operatori economici, gli ibridi organizzativi obbligano a rielaborare le tradizionali interpretazioni relative al ruolo e al fine dell'impresa, così come le definizioni note di impresa sostenibile. Un elemento di congiunzione dell'azione delle organizzazioni ibride è il perseguimento della sostenibilità, intesa come il miglioramento sistemico delle condizioni ambientali e sociali attraverso la loro azione, in questo modo le organizzazioni ibride attraverso nuove combinazioni di attività imprenditoriali mirano ad ottenere un nuovo e significativo impatto in termini di cambiamento sociale. Oltre ad avere un orientamento alla sostenibilità esse influenzano anche altri elementi, grazie ai quali possiamo definire le modalità di operazione di un'organizzazione.

Essenziale è sottolineare come le organizzazioni ibride si distinguano per l'assunzione di modelli di *leadership* relazionale che sono influenzati dalla *mission* che adottano.

Numerosi sono i criteri che ci permettono di poter classificare le forma di organizzazione ibride, individuiamo i seguenti che mutuano da Grasl [2011] :

- Il fine ultimo, distinzione tra natura *profit* e *non profit*;
- Il settore di appartenenza;
- Il tipo di integrazione: intera, esterna o corporata;
- Tipologia di beni prodotti che siano privati o pubblici;
- Il tipo di prodotto;
- I soggetti creatori di valore;
- La proprietà.

Generalmente un'impresa ibrida cerca di essere finanziariamente autosufficiente investendo allo stesso tempo i profitti per missioni di natura sociale che possano generare un impatto positivo su di un problema sociale o ambientale.

Ciò comporta però una seria sfida nel cercare di conseguire due scopi allo stesso tempo, difatti potrebbe accadere che per fare entrambe le cose l'impresa potrebbe suo malgrado privilegiare uno scopo rispetto ad un altro e quindi non riuscire ad avere le giuste priorità ed equilibrio nell'organizzazione.

È importante, pertanto, sottolineare come le imprese ibride siano sottoposte ad uno specifico e determinato pericolo ovvero quello della deriva etica (*oppure mission drift*) ovvero un atteggiamento scostante nell'attribuzione del giusto peso alla missione sociale e maggiore attenzione alla generazione di entrate e profitti, con ciò comportando la scomparsa del carattere di responsabilità che le contraddistingue e facendo un passo indietro.

Ci sono degli specifici segnali che ci permettono di comprendere come la deriva etica si stia man mano facendo presente nelle tessiture dell'organizzazione, ad esempio quando i membri dell'organizzazione si interessano maggiormente alla creazione di valore per i clienti paganti o quando l'impresa cambia sempre di più direzione nel perseguimento di scopi oggettivamente di natura finanziaria.

Il rischio di deriva etica nelle imprese organizzative ibride è reale ed alto, dirigenti e dipendenti si lasciano condizionare sempre più dalle entrate che l'impresa genera dal punto di vista commerciale per sostenere le loro attività e i posti di lavoro, in quanto ovviamente alle attività commerciali viene attribuito l'aggettivo di attività di sopravvivenza a scapito di quelle sociali. In particolar modo il problema della deriva etica è molto più serio per le imprese sociali in quanto essa minaccia la sua ragion d'essere: quando un'organizzazione ibrida perde di vista la sua missione sociale allora non riuscirà a raggiungere l'obiettivo di riuscire a dare risposta ad un problema sociale o ambientale.

I manager delle organizzazioni ibride, pertanto, nel percorso di adozione e di trasformazione dell'organizzazione dell'impresa ibrida devono riuscire a imparare ad attribuire uguale peso alle attività sociali e commerciali dell'organizzazione; quindi,

devono riuscire a generare entrate economiche sufficienti senza però perdere di vista lo scopo sociale che si sono prefissati per non far entrare in contrasto le logiche del raggiungimento del profitto commerciale e sociale (Figura 2.1).

Un esempio di impresa multinazionale che non è riuscita a far fronte alla sfida dell'equilibrare in maniera corretta i due scopi è stata AND1, azienda di scarpe sportive che fu fondata con il duplice scopo di servire le persone ma anche il pianeta e al contempo generare profitti.

Per questo motivo le attività filantropiche e di sostenibilità erano molteplici ed essenziali per il *business* dell'azienda che, ad esempio, metteva a disposizione dei dipendenti generosi *benefit* come palestre interne gratuite, congedi parentali e permetteva ai *manager* di lavorare anche a stretto contatto con le autorità del posto per poter sviluppare progetti verso i giovani.

Nei primi anni Duemila difatti AND1 diventa la numero 2 nel settore delle scarpe da basket, la concorrenza nel tempo però diveniva sempre più aggressiva e spietata nel settore delle calzature costringendo l'organizzazione a ridimensionarsi con il licenziamento dei dipendenti. Successivamente l'impresa è stata acquisita da un'altra società, ma i nuovi proprietari non sono riusciti ad abbracciare appieno gli obiettivi sociali e infatti molti dei programmi sociali sono stati smantellati concentrandosi su attività orientate al profitto.

L'esempio di AND1 ci fa capire quanto sia difficile e fragile riuscire a gestire ed organizzare una missione sociale all'interno di un'impresa a scopo di lucro.

Secondo quanto appreso rispetto alla deriva etica si è verificato per questa azienda proprio il caso-limite per il quale con la nuova proprietà le attività di profitto hanno preso il sopravvento sulle attività sociali.

Un'azienda che contrariamente ad AND1, è riuscita a centrare a pieno il concetto di organizzazione ibrida è IKEA. Nel tempo ha modificato la sua fonte di approvvigionamento, utilizzando un'alta percentuale di legno proveniente da foreste certificate FSC (*Forest Steward Ship Council*), dimostrando come è possibile generare profitti attenendosi a criteri di approvvigionamento, produzione e organizzazioni sostenibili.

Un tempo le organizzazioni a scopo di lucro erano completamente distinte dalle organizzazioni no-profit e filantropiche, che affrontavano ovviamente problemi di natura sociale. Le organizzazioni senza scopo di lucro riuscivano ad accedere a risorse economiche attraverso delle raccolte fondi, mentre le imprese creavano profitti per gli azionisti. Con l'evoluzione in materia di organizzazione aziendale e non solo molte imprese no-profit hanno deciso di voler divenire autosufficienti piuttosto che dover dipendere da donatori esterni (in quanto le loro attività ovviamente erano realizzate in base al numero e alla portata delle donazioni) per sopravvivere. Dall'altra parte invece le attività imprenditoriali hanno sentito, come già sottolineato più volte, la necessità di impegnarsi sempre di più per la società.

Per questo arriviamo a conclusione dell'analisi sulla deriva etica a dire che il cambiamento e le pressioni fatte sulle organizzazioni, sia redditizie che non, a incontrarsi in un punto specifico del modo di organizzare l'impresa, ovvero concettualmente, si esauriscono nella definizione delle imprese ibride (o anche zona ibrida) in cui la creazione di valore dal punto di vista sociale e finanziario è essa stessa in maniera equilibrata parte del business.

Nel tempo il movimento verso un approccio più ibrido ha assunto anche altri nomi come per esempio: a duplice scopo, capitalismo consapevole, imprenditorialità sociale.

Anche se tali citazioni presentano aspetti specifici che variano l'uno dall'altro, ciascuna di queste forme organizzative è volta però a creare un valore finanziario che abbia al contempo un impatto sociale positivo.



Figura 2.1 Fonte: *Le due logiche opposte all'interno dell'organizzazione ibrida*, Maggioli Editore, 2021, Organizzazione aziendale.

2.2 LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

In generale la progettazione organizzativa viene definita come un insieme di attività volte alla risoluzione di problemi organizzativi: ovvero essa consente di migliorare in termini di efficacia ed efficienza le modalità di coordinamento in cui attori organizzativi impiegano risorse per raggiungere obiettivi di valore.

Le scelte da intraprendere devono essere meticolose in quanto esse impattano sulla *performance* dell'azienda. Il risultato della progettazione organizzativa è rappresentato da diverse strutture che si differenziano in base al lavoro e al coordinamento. Le scelte di progettazione organizzativa riguardano tre principali ambiti:

-la macrostruttura attraverso la allocazione delle attività e dei compiti tra le diverse attività organizzative, definite organigramma, che è una rappresentazione grafica necessaria per identificare i ruoli o le unità organizzative definendo le relazioni di dipendenza gerarchica e le relazioni funzionali;

-i processi organizzativi attraverso la scomposizione di attività complesse in sotto attività, con il diagramma di flusso che è una rappresentazione che descrive attività e operazioni all'interno di un processo;

-la microstruttura, attraverso la definizione di ruoli per i singoli individui, *job description*, che è un documento dove sono riportate le informazioni essenziali per la descrizione del singolo ruolo.

Le forme organizzative trovano rappresentazione attraverso l'organigramma, nelle pratiche manageriali ci sono forme organizzative diffuse che vengono utilizzate per descrivere come funzionano le organizzazioni. Queste forme organizzative sono archetipi, ovvero modelli organizzativi ai quali tutti si rifanno, secondo Max Weber l'archetipo è un tipo ideale ovvero che non esiste ma si può desumere come insieme di proprietà astratte che si trovano nella *regular*, in forma completa o perfetta.

Luigi Solari definisce l'archetipo tradizionale, che si basa su alcuni principi:

1. L'importanza della scomposizione delle attività in attività elementari;
2. L'applicazione a esse di un pensiero scientifico volto a migliorarne l'efficienza e l'efficacia;
3. La definizione di *standard* da diffondere;
4. L'attribuzione delle attività in misura più o meno esclusiva a singole persone in virtù del loro ruolo;
5. Il controllo del loro svolgimento tramite strumenti diretti (controllo burocratico, controllo tecnologico) o indiretti (controllo sociale, autocontrollo e allineamento degli obiettivi)⁴.

Importante sottolineare quanto non esistano strutture migliori delle altre ma esistano strutture che sono più o meno coerenti con le caratteristiche dell'ambiente in cui l'azienda opera, in base anche a quelli che sono gli obiettivi strategici che si vogliono perseguire. Riconosciamo:

-struttura semplice: la struttura organizzativa semplice è caratterizzata da un'autorità centrale che prende le decisioni principali. Ha pochi livelli gerarchici, promuove la comunicazione diretta tra i membri e offre agilità ma può diventare limitante quando l'organizzazione cresce, un esempio comune: è la piccola impresa a conduzione familiare.

⁴ https://m4.ti.ch/fileadmin/DECS/DS/Rivista_scuola_ticinese/ST_n.60/ST_60_Carlevaro_Luigi_Solari_e_econometria_produzione_scientifica_di_Solari.pdf

-struttura funzionale: la struttura organizzativa funzionale organizza un'azienda in base alle funzioni o ai dipartimenti, come produzione, marketing e finanza. Ogni dipartimento è specializzato nelle sue attività, promuovendo l'efficienza operativa. Tuttavia, può ostacolare la comunicazione tra i dipartimenti e limitare la reattività alle sfide complesse.

-struttura divisionale: la struttura organizzativa divisionale organizza un'azienda in base a divisioni o unità autonome, ognuna responsabile di un prodotto, servizio o mercato specifico. Questa struttura favorisce la focalizzazione e l'adattabilità, ma può comportare duplicazioni e complessità amministrative tra le divisioni.

-struttura a matrice: la struttura organizzativa a matrice combina due dimensioni di organizzazione, solitamente funzionale e divisionale, permettendo ai dipendenti di rispondere a due diverse catene di comando. Questa struttura promuove la flessibilità e l'adattabilità ma può causare conflitti di autorità e complessità decisionale.

Con l'affermarsi di nuovi scenari organizzativi le imprese sono divenute nel tempo abili nella risoluzione di problemi con elevati livelli di complessità ambientale e di natura sociale senza precedenti.

I nuovi scenari organizzativi a cui facciamo riferimento sono le organizzazioni ibride che differiscono da quelle tradizionali in quanto implementano obiettivi di natura ambientale e sociale facendoli convergere con quelli che sono gli obiettivi naturali delle tradizionali organizzazioni, ovvero obiettivi di natura finanziaria.

Le organizzazioni ibride si sono impegnate nel tempo per la risoluzione di problemi di vecchia data, ad esempio alcuni istituti di credito hanno permesso a più di 91 milioni di persone che versano in condizioni di povertà di poter accedere a circa 81 miliardi di dollari in piccoli prestiti, migliorandone così la condizione economica. Per quanto i benefici sociali possano essere elevati c'è la possibilità che si creino tensioni interne derivanti dall'etica delle organizzazioni ibride che rendono difficile mantenere in maniera stabile sia la sostenibilità finanziaria, sia la sostenibilità delle prestazioni di natura sociale⁵.

⁵ Cfr. RAGO S. e VENTURI P., *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in *I Quaderni dell'economia civile*, Aiccon Research Center, 2016.

Dallo studio e dalle ricerche effettuate si evince che possono essere utilizzati diversi modelli strutturali per poter organizzare le persone all'interno dell'azienda con prospettive e valori in contrasto con lo scopo di un'organizzazione ibrida.

Esistono due alternative per poter organizzare le persone in modo da raggiungere i duplici obiettivi dell'organizzazione ibrida: l'organizzazione può decidere di collocare tutti i suoi dipendenti all'interno di un'unica unità, dove essi lavorano in maniera attiva verso gli obiettivi di carattere sociale e di profitto nella cosiddetta struttura integrata, viceversa l'impresa può decidere di collocare i propri dipendenti all'interno di unità distinte suddividendoli in base alla natura del flusso di lavoro o dei clienti.

È efficace ricorrere all'utilizzo di unità organizzative separate quando il lavoro richiede una logica differente, viceversa se invece il lavoro dovesse consistere in una serie di attività che sono interdipendenti tra di loro, allora risulterà efficace organizzare i dipendenti in unica unità organizzativa.

Come sappiamo l'adozione nelle aziende di processi e obiettivi di natura socialmente responsabile ha una storia passata ma un'applicazione della materia recente, per questo è difficile riuscire a trovare ad oggi sul mercato dipendenti adeguatamente formati che possano mantenere un equilibrio all'interno dell'organizzazione.

Coerentemente con quanto detto, è necessario che l'impresa riesca a stabilire obiettivi di efficacia che rappresentino un chiaro strumento di progettazione organizzativa. Difatti, un'inadeguata definizione degli stessi, può mettere in crisi l'organizzazione danneggiando il giusto equilibrio nel raggiungimento di obiettivi di natura finanziaria e sociale.

Per questo motivo i manager delle organizzazioni socialmente responsabili devono fare delle vere e proprie sperimentazioni riguardo la messa a punto nel processo di definizione degli obiettivi.

Riuscire a misurare gli andamenti economici finanziari di un'azienda è facile e conosciamo bene quali sono gli strumenti ai quali l'impresa annualmente fa riferimento, come ad esempio il fatturato, difficile invece riuscire d'altra parte misurare gli andamenti e gli impatti sociali di un'impresa.

Nell'economia attuale esiste uno specifico strumento che abbiamo anche analizzato nella nostra ricerca che è il criterio di misurazione ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Importante per le organizzazioni è riuscire a collaborare con organizzazioni che abbiano una mentalità che si avvicini alla loro, in poche parole che abbiano una somiglianza istituzionale. Le organizzazioni ibride di fatto devono avere una chiara idea dei soggetti con cui entrano in contatto e con cui collaborano (per soggetti intendiamo clienti, fornitori e dipendenti).

I manager possono mantenere viva costantemente la missione nella mente di ogni proprio dipendente per riuscire anche a diminuire il rischio di conflittualità tra dipendenti che hanno logiche diverse.

Nel corso del tempo l'ampliamento dei concetti di responsabilità che sono diventati parte delle imprese ha richiesto anche una modifica dal punto di vista giuridico, modifica che possa permettere di scegliere poi la più adatta per organizzarsi nel miglior modo possibile. Tra le diverse riconosciamo l'impresa benefit, azienda a scopo di lucro che però tra gli obiettivi legalmente riconosciuti inserisce un impatto sociale e ambientale positivo, al di là del raggiungimento dello scopo di natura economica: l'obiettivo è quello di riuscire a creare dei benefici che possano essere d'impatto sulla società e l'ambiente (la prima azienda a registrarsi come società benefit è stata Berrett-Koehler Publishers).

È possibile che l'impresa che si registri come tale possa scegliere di privilegiare come obiettivo primario e della propria missione uno di natura sociale o ambientale rispetto al profitto, senza incorrere in azioni legali.

È interessante sottolineare come l'evoluzione anche di natura giuridica da questo punto di vista avrebbe potuto aiutare il caso analizzato precedentemente di AND1.

È ovvio sottolineare come le imprese ibride debbano sperimentare nel tempo diverse forme giuridiche per trovare quella propria e più corretta che possa sostenere al massimo dei risultati i propri obiettivi; l'impresa ad esempio potrebbe anche scegliere diverse distinte forme giuridiche, nel senso che l'organizzazione potrebbe creare al suo interno diverse strutture giuridiche, le une suddivise dalle altre, ove vi sono strutture che perseguono obiettivi di specifica natura commerciale e altre strutture che si concentrano solo ed esclusivamente su attività di natura sociale dove le attività di guadagno vanno a sostenere la missione sociale di quelle no profit.

2.3 L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO CON GLI *STAKEHOLDERS* INTERNI ED ESTERNI

Gli *stakeholders* sono tutti i soggetti o gli individui attivamente coinvolti in un'iniziativa economica il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione o dall'andamento dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un soggetto o il destino di un'organizzazione.

Per riuscire a definire quelli che sono i rapporti con gli *stakeholders* bisogna fare un'esplicita distinzione tra interni ed esterni: gli *stakeholders* interni sono tutti quei soggetti che interagiscono dall'interno dell'organizzazione, come ad esempio dipendenti, titolari, manager e collaboratori.

Stakeholders esterni sono tutti quei soggetti che operano al di fuori dell'azienda, ma hanno comunque interesse nelle sue attività.

Fra gli *stakeholders* esterni la categoria di maggiore interesse sono le risorse umane. Se volessimo estendere ancor più il concetto di profitto aziendale aldilà del profitto finanziario, potremmo quindi considerare come persone ed organizzazioni diverse tra di loro si aspettano risultati e approcci diversi dall'organizzazione stessa. Ad esempio, per i clienti la preoccupazione potrebbe essere che i prodotti e i servizi che essi acquistano siano prodotti di alta qualità e venduti ad un prezzo ragionevole, mentre i dipendenti, i quali sono fundamentalmente interessati ad una retribuzione adeguata, si preoccupano soprattutto di avere buone condizioni di lavoro e soddisfazione nello stesso.

Da una parte l'impresa deve riuscire quindi a bilanciare preoccupazioni ed aspettative dei soggetti citati poc'anzi in quanto sono essenziali anche nel raggiungimento degli obiettivi per la totale efficacia; questo approccio è anche denominato approccio degli *stakeholders*, ove si integrano diverse attività organizzative esaminando i principali portatori d'interessi (*stakeholders* appunto) dell'azienda e chi anche ne vuole entrare a far parte. È utile riuscire a definire il concetto di *stakeholders*, per teoria generale ricordiamo che con questo termine si intende un qualsiasi gruppo di persone che siano interni ed esterni all'azienda che abbia un interesse nei confronti dei risultati dell'organizzazione stessa. Nella figura 2.2 è illustrato come sono suddivisi i vari gruppi di *stakeholders* e ciò che ciascuno di loro desidera dall'impresa.



Figura 2.2 Fonte: *I principali stakeholders e le loro aspettative*, Maggioli editore, 2021, Organizzazione aziendale

È lecito pensare che la maggior parte delle organizzazioni siano tutte influenzate dagli stessi gruppi come ad esempio dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, che sono anche considerati *stakeholders* primari, primari perché sono quelli senza i quali l'impresa non potrebbe sopravvivere, e sono essenziali, in quanto è essenziale anche riuscire a gestire in maniera efficiente l'utilizzo delle risorse per la realizzazione di un profitto, in quanto, se uno dei gruppi degli *stakeholders* primari citati precedentemente fosse insoddisfatto potrebbe essere messa a repentaglio la redditività dell'organizzazione.

Altri stakeholders citati nella figura 2.2 sono le comunità locali che negli ultimi anni stanno sempre di più acquisendo maggior peso. Di fatti le imprese hanno imparato ad operare nel mercato rispettando dei requisiti di protezione ambientale, delle normative *antitrust*, come quelle di anticorruzione e altri molteplici regolamenti prodotti da diverse istituzioni statali e non.

L'azienda come sottolineato più volte deve riuscire a garantire in maniera equilibrata il soddisfacimento di tutti gli *stakeholders* e riuscire a risolvere i contrasti tra loro per accontentare la richiesta di tutti. Un esempio pratico potrebbe essere un'impresa che

riesce a gestire appieno i propri clienti, i quali sono tanto soddisfatti, mentre allo stesso tempo può avere rapporti difficili con i fornitori oppure con i creditori. Per questo il ruolo del manager diviene essenziale nella gestione degli equilibri in quanto a lui compete valutare le varie esigenze degli *stakeholders* stessi in un'organizzazione che possa almeno garantire almeno un livello minimo di soddisfazione.

Negli ultimi anni nelle pratiche organizzative del mondo del business c'è un crescente interesse nella realizzazione per un'impresa di una mappatura degli *stakeholders* che dia la possibilità di considerare in maniera anche sintetica tre diversi aspetti:

- Le aspettative degli *stakeholders*
- Le esigenze degli *stakeholders*
- L'importanza degli *stakeholders* ed il loro potere relativo

Tutti questi elementi citati sono anche comunemente definiti come variabili in quanto possono cambiare nel tempo.

Nella nostra ricerca stiamo evidenziando come nel tempo l'impresa stia modificando il proprio atteggiamento considerando ovviamente tutti gli elementi di natura organizzativa sostenibile e ponendo non più in risalto solo il raggiungimento di obiettivi di natura economica, bensì anche sociale. Per questo anche nella gestione degli *stakeholders* (quindi di tutti i soggetti che entrano in contatto quotidianamente con l'impresa) che siano considerati primari o non, pone attenzione non solo al soddisfacimento del portatore d'interesse ma in casi specifici l'impresa li seleziona anche.

La selezione ovviamente avviene in base a criteri di sostenibilità e responsabilità sociale che vengono adottati dalle altre organizzazioni, difatti le imprese che ad esempio acquistano prodotti finiti (in questo senso ci riferiamo alle imprese commerciali) decidono di acquistare i prodotti da aziende che producono in paesi in fase di sviluppo per aiutare la crescita del paese stesso e non solo considerando i criteri di risparmio sul costo finale del prodotto.

2.4 IL CONCETTO DI ETICA NELLE CSR

Per comprendere appieno come le imprese riescano a organizzare oggi la propria etica aziendale seguendo e rifacendosi a criteri di natura responsabile, è necessario per noi riuscire ad entrare nelle dinamiche aziendali.

Uno strumento che permette all'impresa di formalizzare e comunicare azioni responsabili all'interno e all'esterno dell'organizzazione è il codice etico.

Il codice etico è un documento in cui vengono definiti i valori su cui si basa l'attività che viene svolta dall'impresa e le responsabilità che essa assume nei confronti di tutti gli *stakeholders*.

L'adozione del codice etico è essenziale in quanto fa sì che si diffondano le regole e i doveri morali che ogni membro che entra in contatto con l'impresa deve rispettare, prevenendo comportamenti illeciti che operano contro l'organizzazione.

La struttura del codice etico varia in base alla tipologia delle imprese che lo adottano, allorché possiamo delineare cinque livelli generali sui quali si può sviluppare tale struttura:

1. Principi etici propri dell'impresa, a cui ogni membro deve fare riferimento;
2. Principi e norme etiche che permettono di gestire le relazioni tra l'impresa e tutti gli *stakeholders* (clienti, fornitori, dipendenti, azionisti);
3. Standard etici di comportamento che consentono di stabilire il giusto comportamento da tenere verso gli *stakeholders* con riferimento a specifiche aree, come per esempio il principio di legittimità morale, la tutela della persona, la tutela ambientale e la protezione della salute;
4. Sanzioni conseguenti alla violazione e alla mancata osservazione delle norme contenute nel codice;
5. Procedure di controllo per quanto riguarda l'attuazione del codice ed eventuale revisione dello stesso.

I principi etici che hanno maggior rilievo che sono contenuti nel codice riguardano principi specifici legati a rapporti di fiducia tra azienda e *stakeholders*, principi di

correttezza nella gestione ed esecuzione delle attività, principi secondo cui l'impresa lavora perseguendo obiettivi che possano creare benessere per la società rispettando l'ambiente e ogni individuo.

L'organizzazione deve considerare un elemento di primaria importanza nel momento di stesura delle norme e dei principi etici che è il coinvolgimento e la condivisione interna con gli *stakeholders*, difatti il codice etico è uno strumento su cui si basano regole da eseguire nella quotidiana gestione delle attività che sono in grado di incidere a lungo termine sull'organizzazione; è essenziale che gli *stakeholders* si sentano coinvolti in questo processo in quanto permette di accrescere in loro un senso di appartenenza verso l'organizzazione.

L'etica è l'insieme di principi e dei valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. I valori etici stabiliscono degli standard anche su cosa viene considerato buono o cattivo nel prendere decisioni.

Importante è riuscire a comprendere la distinzione che viene fatta con l'etica personale che è unica e personale in quanto ogni persona è una creazione del proprio tempo e del luogo in cui vive, pertanto, l'etica di un individuo è rivista in base ad un mescolamento del proprio background, di influenze di diversa natura, come quelle storiche, sociali e culturali ed anche nelle convenzioni familiari.

Tutto questo agglomerato di elementi specifica un contesto all'interno del quale un individuo agisce insieme alle norme non scritte e ai valori sociali non codificati. È importante visualizzare il comportamento etico personale in quanto in un'organizzazione una semplice posizione etica individuale potrebbe essere influenzata da colleghi, subordinati e superiori, e dalla cultura organizzativa che ha spesso una profonda influenza individuale e potrebbe incoraggiare azioni etiche o comportamenti che non sono eticamente corretti e socialmente responsabili.

L'etica organizzativa trova fondamento nei principi che guidano decisioni e comportamenti in merito al fatto che essi possano essere giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale ed ha stretta correlazione con il processo decisionale, ovvero comportarsi in maniera etica ha a che fare ed è direttamente correlato al processo decisionale.

Alcuni processi decisionali sono però eticamente difficili da risolvere, per questo essi rappresentano dei veri e propri dilemmi di natura etica.

Un dilemma etico si presenta quando vi sono situazioni in cui occorre stabilire cosa sia giusto e cosa è sbagliato, ma è difficile farlo per il contrasto e per il conflitto di valori intrinseco alla decisione in quanto ogni scelta o alternativa risulta indesiderabile.

I dilemmi etici sono fortemente difficili da risolvere, ma il processo di risoluzione può essere facilitato stabilendo valori etici all'interno dell'azienda che diviene parte integrante della cultura aziendale per fornire delle linee guida che permettano di prendere le migliori decisioni da un punto di vista morale.

L'applicazione di un'etica coerente all'interno di un'azienda che sposa concetti di responsabilità sociale è essenziale in quanto la CSR non si implementa solo perché si vuole obbedire alla legge, bensì perché vi devono essere valori etici ed una cultura di fondo.

Sotto un punto di vista etico le imprese hanno dei valori morali nel considerare gli interessi e gli obiettivi di tutti coloro che hanno a che fare con l'impresa stessa; pertanto, le imprese dovrebbero preoccuparsi di agire in maniera corretta nei confronti sia della società che dell'ambiente e servirebbero anche incentivi o obblighi che spingano le aziende verso un atteggiamento etico responsabile.

La CSR dipende strettamente dall'etica in quanto essere responsabili verso qualcuno implica un impegno nel "dover essere"⁶.

L'identificazione di etica d'impresa e di CSR va evitata sul piano metodologico in quanto in un'ipotesi di coincidenza di valori etici di fondo, esiste la possibilità di incappare in differenze nella valutazione dell'utilità sociale di specifiche decisioni aziendali, in quanto alcuni principi etici rendano difficile un concreto giudizio sulla responsabilità sociale. Tutto questo, rendere difficile riuscire ad avere un omogeneo giudizio sulla responsabilità sociale, in presenza di omogeneità di contenuti il punto di vista dell'etica aziendale è centrato sulla persona, sui propri doveri e sulle scelte, mentre la responsabilità sociale è relazionata all'oggettività dei rapporti fra le persone.

⁶ https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_1-07_saggio_rusconi.pdf

CAPITOLO 3 - L'IMPRESA ATTIVA

3.1 IL CASO PATAGONIA

Patagonia è un'azienda statunitense che si occupa del tessile, specializzata nella produzione di abbigliamento di vario genere dallo sportivo all'outdoor.

Fu fondata da Yvon Chouindar nel 1973 in California e già dalla scelta del logo si può percepire la vera natura del *brand* che nasce come abbigliamento sportivo e in particolar modo per chi pratici scalate sui monti, difatti nel logo è raffigurato il monte Flitz Roy che è posizionato geograficamente al confine tra Cile e Argentina ed è considerato una figura iconica per molto scalatori americani.

L'idea di Yvon Chouindar nasce ben prima del 1973 in quanto essendo scalatore e amante degli sport di montagna decide di iniziare a vendere attrezzature da arrampicata fatte a mano, nel tempo diventa socio di Tom Frost che nel mondo degli scalatori è conosciuto, migliorando così la qualità dei prodotti per riuscire ad affrontare al meglio l'impatto di un mercato in via di sviluppo ed esigentissimo.

La figura di Tom Frost per Patagonia e per Yvon Chouindar diventa cruciale in quanto lo stesso, oltre ad essere un ingegnere informatico ed un alpinista, aveva uno spiccato senso per il design e per l'estetica. Tom Frost e Yvon Chouindar ridisegnarono e migliorarono il mercato delle attrezzature rendendole più sicure più leggere, quindi prodotti del tutto funzionali, rinnovandosi costantemente e migliorando il settore.

Contestualizzando il periodo storico che i due vivono, diremo che a metà del Novecento si indossavano abiti definiti molto basici che erano in linea anche con la ripresa economica che correva e l'abbigliamento sportivo dell'epoca era concepito dal semplice abbinamento di una maglietta ed un paio di pantaloni.

Durante un *tour* di arrampicata invernale in Scozia nel 1970 Chouinard acquistò una maglietta di rugby pensando fosse perfetta da indossare per arrampicare, la scelta inconsapevolmente sarà iconica e rivoluzionaria, essendo una tipologia di tessuto resistente agli scontri e agli attacchi, la maglia possedeva un collare che impediva all'attrezzatura di danneggiare il collo quando si sfregava con la pelle.

Fu proprio al ritorno dal *tour* che Chouinard decise di continuare ad indossarle nelle sue successive arrampicate lanciando una vera e propria tendenza, difatti vennero fatti migliaia di ordini di queste magliette che andarono a ruba.

I soci decisero quindi di iniziare una propria produzione di un prodotto simile che supportasse l'attrezzatura che fino ad allora aveva portato solo a profitti marginali: fu per questo che sentirono l'esigenza di trovare una nuova linea e un nuovo nome per la stessa. Nasce Patagonia, che evoca ancora oggi una visione romantica dei ghiacciai che scendevano a strabordo nei fiordi o di cime appuntite spezzate al vento: una forte influenza sudamericana che era tanto cara ai due scalatori.

Dalla prima apparizione del logo Patagonia si è potuto assistere ad un'evoluzione del *brand* quasi considerata prepotente, dalla radicalizzazione anche in ambiti che sono extra sportivi, fino ad arrivare ad un avvicinamento reale a tematiche di natura ambientale con l'adozione di politiche, aziendali e non, rivolte all'ambiente con una produzione di capi fatti con materiali che rispettano l'ambiente e soprattutto riciclabili.

La filosofia del *brand* oggi è molto chiara: Patagonia nel tempo ha deciso di distaccarsi sempre di più dal mercato intraprendendo una vera e propria ricerca che impegna l'anima e invita a riflettere, tenendo d'occhio tematiche che non ignorano i danni che noi stessi causiamo al nostro pianeta che viene considerata la nostra ed unica casa.

Nel tempo la *brand royalty* di Patagonia è cresciuta sempre di più in quanto è riuscita nel corso del tempo a valorizzare non solo il prodotto che vende ma anche valorizzando le persone che vi lavorano con delle campagne mirate ad esempio alla tutela dei lavoratori immigrati, delle lavoratrici donne e al diritto della maternità riconosciuta sul lavoro.

Il marchio ha fatto dell'ecologia il suo *core business*, ha creato intorno a sé un'immagine inconfondibile, e dopo circa 50 anni di attività, Patagonia ha deciso che ciò che ha fatto per l'ambiente non è ancora abbastanza anche per il futuro del pianeta stesso.

Decide allora di fare una scelta ardua e mai vista nel mondo del *business*, senza però svilire i propri valori aziendali, la propria proposta sostenibile e la sua identità.

Ha deciso di cedere il 100% delle sue azioni senza diritto di voto e con potere di economia ad una società no profit che si occupa di ambiente chiamata Holdfast Collective.

Andando nello specifico comprendiamo come questa no profit possa apportare ancora un valore aggiunto a questa scelta coraggiosa del padre fondatore di Patagonia, in quanto il compito della no profit sarà quello di investire i profitti di Patagonia in cause ambientali,

mentre il 100% delle azioni con il diritto di voto con valore decisionale ed economico rimane assegnato alla famiglia Chouinard.

Chouinard continuerà con la sua famiglia con i propri intenti sostenibili, mantenendo il loro assetto produttivo e lasciandolo immutato e con gli stessi dipendenti, cedendo l'1% delle vendite ad altre associazioni profit ambientali.

La nostra ricerca approfondisce, come già visto, tematiche di CSR ed il caso Patagonia come sottolineato nella *preview* più volte è un caso che calza alla perfezione con i criteri, le strategie e il modo di fare impresa che stiamo analizzando.

La *mission* di Patagonia si è evoluta nel tempo fino a divenire ad oggi permanente e continua nella mente e nelle credenze di chi vive e veste il concetto di Patagonia.

Questa *mission* oggi si esprime con una frase ben specifica ovvero: “*We are in the Business to Save Our Home Planet*”, sostituendo quindi la *mission* precedente perseguita per oltre 45 anni, che si impegnava nel costruire il miglior prodotto, senza causare danni all'ambiente.



Patagonia fonda la propria *mission* su specifici valori fondamentali riassumibili in:

- Qualità: ricerca di una qualità sempre maggiore in ogni fase della catena produttiva;
- Integrità: relazioni costruite su integrità e rispetto;
- Ambientalismo: serve da catalizzatore per l'azione personale e aziendale;
- Senza vincoli di convenzioni: sviluppare modi innovativi di operare.

Analizzando le affermazioni fatte nei valori fondamentali in cui il marchio si rispecchia, nel secondo caso essa si riferisce alle relazioni che essa costruisce con i propri

stakeholders, come già sottolineato in precedenza, cercando di creare un ambiente confortevole, proteggendo e migliorando le posizioni e la vita delle persone. Nel caso specifico dell'ambientalismo esso ha un carattere essenziale e primario, sul quale si basa tutta la cultura di Patagonia. Infine, l'ultimo punto mostra la volontà dell'azienda di non voler essere percepita come un marchio standard.

Il voler immergersi in maniera continua e attenta in politiche di sostenibilità e ambientali ha permesso a Patagonia di rientrare negli *standards* di una *Benefit Corporation*, con punteggi mai registrati prima nella storia, considerata difatti una delle più importanti degli USA. Patagonia è considerata leader nella CSR, sia perché cerca di raggiungere risultati sostenibili in maniera trasversale, sia facendo donazioni dirette dai suoi profitti e tramite anche iniziative interne, sia anche attraverso campagne di sensibilizzazione indiretta.

L'azienda mette a conoscenza tutti i propri *customers* non solo di quello che è il processo di produzione del prodotto che stanno per acquistare ma fornisce una vera e propria mappa interattiva che mette a fuoco attraverso una descrizione dettagliata di ogni luogo di produzione dei suoi prodotti; il carattere di trasparenza è quindi divenuto un pilastro essenziale nella politica aziendale. L'azienda pubblica anche un rapporto su quelle che sono tutte le iniziative ambientali e sociali che svolge; un dato interessante è l'attività condotta dall'azienda nel 2010 quando ha contribuito alla realizzazione di un'alleanza tra 30 aziende che fanno parte tutte dell'industria dell'abbigliamento, i cui vari membri si sono impegnati a misurare il loro impatto ambientale lungo le proprie catene di fornitura, ponendosi anche in confronto con i diversi associati successivamente poi valutate tramite un indice di *performance* sociale ed ambientale.

Tra le diverse e tante altre attività condotte da Patagonia, c'è lo stanziamento di un fondo di 20 milioni di \$ istituito per assistere *start-up* che basano le loro attività sulla responsabilità ambientale e che condividono gli stessi valori, apportando evidentemente un beneficio positivo. Queste attività richiamano il carattere di trasparenza citato già in precedenza e le danno un valore anche più intrinseco dando anche un valore di creatività all'azienda affermandosi anche come un senso di guida per le persone; ciò è espresso anche attraverso i social con lanci di *hashtag* per creare consapevolezza nella mente delle persone, ovviamente sempre su tematiche che coinvolgono l'etica dell'impresa.

Con mosse anche ampiamente criticate Patagonia ha scelto di sciogliere il proprio dipartimento di sostenibilità, ciò potrebbe portare a credere che sia un passo indietro per l'azienda ma secondo un'altra chiave di lettura questa mossa ha segnato sempre di più un approfondimento nell'impegno verso la sostenibilità e in particolar modo verso i propri *stakeholders*, in questo caso i dipendenti, come si evince dall'allora CEO che manifestava l'intenzione di rendere il concetto di sostenibilità un concetto permanente e vivo in ogni membro del personale ed in ogni reparto dell'azienda, coinvolgendo ogni dipendente.

Ciò che rende efficace i programmi di CSR di Patagonia è il fatto che coinvolgono pienamente i loro *stakeholders* spingendoli ad agire in consapevolezza per fare del bene all'ambiente.

Nella nostra analisi si è sottolineato più volte come l'attenzione maniacale del marchio sia rivolta anche agli *stakeholders*, ma è necessario sottolineare come non sia stato facile nel tempo per Patagonia stessa riuscire a trovare fornitori che sposassero perfettamente i loro stessi principi, la ricerca di partner commerciali a lungo termine ha portato infatti Patagonia a chiedere di adottare determinati *standards* di CSR che venivano fissati dalla stessa azienda e anche di partecipare al programma "1% for the Planet".

Al centro dell'evoluzione delle attività di CSR di Patagonia c'è una strategia ben specifica, ovvero quella di riuscire a decentralizzare e integrare la sostenibilità all'interno di tutta la catena produttiva, difatti se un'azienda volesse abbracciare i temi della sostenibilità allora dovrebbe capire come inserirli nel proprio sistema organizzativo.

Difatti Patagonia ha deciso di rendere disponibile sul proprio sito la lista di tutti i fornitori con annessa localizzazione geografica, evidenziando tutte le fasi di realizzazioni del prodotto. Anche se Patagonia non è esente da scandali mediatici identificati in contesti di lavoro forzato e sfruttamento, scoprendo anche lavoratori erano immigrati e persone assunte dopo che si facevano pagare commissioni estremamente alte per assicurare un posto di lavoro.

Nel tempo Patagonia ha sviluppato però alti standard nella prevenzione di abusi e sfruttamento, volgendosi quindi in maniera dedicata alle attività di Risorse Umane che si esternalizzano come un vero e proprio programma di sostenibilità e responsabilità sociale che gestisce gli impatti dell'azienda sui lavoratori; l'aver costruito nel tempo una forte e

permanente confortevole posizione per i dipendenti ha reso Patagonia un'azienda che ha un alto numero di candidati per ogni singola posizione.

Come si è analizzato nei primi capitoli la strategia principale delle aziende che diventano CSR è quella di riuscire anche a migliorare le *performance* finanziarie di lungo periodo, nel caso di Patagonia numerosi studi riportano delle evidenze empiriche sull'argomento.

L'azienda, infatti, sin dai primi anni '80 aveva visto un incremento importante del livello di fatturato e l'espansione dello stesso *brand* in tutta Europa e Giappone, si può affermare quindi che i molteplici *trend* di crescita di fatturato registrato negli anni compensano appieno gli investimenti fatti in CSR.

Il punto che rende Patagonia un marchio di riferimento è la credibilità che essa ha nella mente dei consumatori, perché gli sforzi ambientali sono oggettivamente reali e non solo di facciata e negli anni l'azienda ha mantenuto solida la propria reputazione, coltivando una rete di clienti istruiti e *mostrandosi anche* essa stessa attenta all'impatto su ciò che li circonda, non interessandosi solo alle caratteristiche del prodotto ma soprattutto ai valori che portano.

3.2 PATAGONIA NEL XXI SECOLO

Patagonia oggi suddivide le proprie azioni in tre diversi specifici ambiti:

- Prodotto
- Attivismo
- Donazioni

Andando ad analizzare nello specifico ogni elemento citato, nel caso del prodotto come detto sin dal principio porta avanti lo scopo di ridurre i danni ambientali.

Riuscendo a sviluppare un programma di successo in un *business* valido, negli anni e fino ad oggi è riuscita ad aumentare in maniera notevole il proprio coinvolgimento nell'attivismo. In più interviste il CEO dell'azienda ha ribadito la volontà di voler coinvolgere emozionalmente il consumatore ovvero spingerlo ad acquistare consapevolmente sposando appieno la causa di Patagonia.

Nel tempo l'azienda ha migliorato anche il proprio attivismo *indoor*, Patagonia ha collaborato con circa 124 *team* di studenti universitari in una ZERO WASTE WEEK segnando una crescita del 15% rispetto al precedente anno; il loro unico obiettivo era quello di riuscire a trovare soluzioni che aiutassero l'azienda a ridurre l'uso della plastica, ciò che ad oggi rende unico il concetto d'azienda sostenibile in Patagonia sono l'impegno costante in attività interne di volontariato che implementano costantemente i programmi e che permettono agli stessi dipendenti di dedicare del tempo al sostenimento di progetti di conservazione ambientale (fino ad un tempo massimo di due mesi) mentre ovviamente vengono retribuiti.

È necessario citare ancora quanto attivamente Patagonia si impegni in progetti e obiettivi ambiziosi per il futuro; tra le tante attività in cantiere essa si propone di essere neutrale al carbonio entro il 2025 riuscendo a ricavare il 100% delle loro energie da energie rinnovabili aumentando così l'utilizzo di materiali riciclati.

CONCLUSIONI

Lo scopo che tale elaborato si pone è di riuscire a mettere a fuoco il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa cercando di riuscire a renderlo un vero e proprio valore etico che deve far parte della cultura organizzativa di un'azienda, riuscendo a far comprendere come il valore di CSR non debba essere interpretato solo come un vantaggio competitivo ma come una vera e propria strategia che possa permettere alle aziende di crescere generando benefici in *performance* economiche e finanziarie nel tempo.

Il tema della sostenibilità a livello organizzativo oggi non deve essere un fattore trascurabile per le imprese moderne per diverse motivazioni, passando dalla forte attenzione che sta crescendo sulla tematica della sostenibilità fino alla forte richiesta di tutti i *players* del mercato.

Nell'elaborato si è posto in primo piano come il concetto di CSR si sia evoluto nel corso degli anni fino ad arrivare, come già detto in precedenza, ad essere un elemento protagonista nelle attività aziendali; per questo si è voluto porre l'accento sui processi che le imprese adottano per essere considerate tali.

Nelle tematiche di sostenibilità l'obiettivo dell'elaborato è quello di mostrare un'evoluzione del concetto di fare impresa in maniera sostenibile analizzando il concetto di ESG e ponendolo a confronto con quella di CSR e di considerare come entrambi i fattori facciano parte di un processo evolutivo necessario affinché l'impresa possa riuscire ad essere al passo con i propri *competitor*.

Al netto dell'analisi fatta, abbiamo potuto vedere come è fondamentale per le imprese oggi riuscire ad organizzarsi strategicamente rispettando criteri di sostenibilità, difatti nella seconda parte dell'elaborato si è messo a fuoco come questi processi evolutivi abbiano obbligatoriamente messo alle strette e modificato il comportamento delle imprese rispetto a tutti quelli che sono i rapporti che essa mantiene all'interno sia del micro che macroambiente.

Nell'analisi *indoor* e *outdoor* dell'organizzazione sostenibile si è rivisitato completamente il rapporto che le imprese mantengono con i propri *stakeholders* e come

l'impresa debba rivisitare e rimodellare la propria etica. Quindi in questa analisi abbiamo sottolineato come l'impresa per riuscire ad organizzarsi al meglio debba essere meticolosa e rispettosa dei concetti che essa vuole abbracciare.

Nella parte conclusiva invece si è fornito un esempio concreto d'impresa che inserisce la CSR all'interno della propria *mission* aziendale, analizzando il caso di Patagonia.

Abbiamo ripercorso la storia dell'azienda in tutte le principali iniziative della società riscontrando una costante attenzione rivolta all'ambiente ed ai propri *stakeholders*.

Patagonia promuove il suo attivismo sociale ed ambientale tramite campagne ed iniziative risultando convincente agli occhi dei propri consumatori.

In conclusione, si può evincere come le strategie CSR siano vere e proprie strategie innovative di crescita e sviluppo aziendale con importantissimi risvolti di natura economica e finanziaria nel lungo periodo. Occorre in fine sottolineare come l'adozione delle stesse debba essere consapevole, nell'ambito di una visione strategica e programmatica, ma soprattutto non devono essere applicate solo mediante l'inconsapevole adozione di attività ispirate da ragioni di obbligo morale.

BIBLIOGRAFIA

BOWEN H., *Investment In Learning, The Individual And Social Value Of American Higher Education*, Transaction Publishers.

BUONOCORE F., MONTANARI F. e SOLARI L., *Organizzazione aziendale, comportamenti e decisioni per il management*, ISEDI 2020.

CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

JENSEN M. C., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Business Ethics Quarterly, 2002.

NASCITI V., *Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione: teorie, strumenti e nuovi paradigmi in prospettiva economico-aziendale*, Giappichelli editore, 2022.

NASCITI V., *Responsabilità sociale d'impresa e riflessi sulla governance e sui processi di rendicontazione: teorie, strumenti e nuovi paradigmi in prospettiva economico-aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

RAGO S. e VENTURI P., *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in *I Quaderni dell'economia civile*, Aiccon Research Center, 2016.

SALVEMINI S., *Organizzazione aziendale*, Egea editore, 2017.

SITOGRAFIA

<https://eu.patagonia.com/it/it/home/>

<https://www.businesscoachingitalia.com/chi-sono-gli-stakeholder-aziendali-differenze-tra-stakeholder-interni-ed-esterni/>

[https://www.area-c54.it/public/etica, sociale e impresa nella figura degli stakeholders.pdf](https://www.area-c54.it/public/etica,%20sociale%20e%20impresa%20nella%20figura%20degli%20stakeholders.pdf)

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039903800303>

<https://www.money.it>

https://m4.ti.ch/fileadmin/DECS/DS/Rivista_scuola_ticinese/ST_n.60/ST_60_Carlevaro_Luigi_Solari_e_econometria_produzione_scientifica_di_Solari.pdf

www.aplanet.com

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ip_107_saggio_rusconi.pdf

<https://www.ikea.com>

<https://www.lifegate.it/ikea-italia-responsabilita-ambientale-sociale-risorse-umane>