

IL SUCCESSO ECONOMICO ATTRAVERSO LA SOSTENIBILITÀ E LA SFIDA STRATEGICA DELLE AZIENDE IBRIDE

Un'introduzione



Marco S. Giarratana

è professore presso il
Dipartimento di Management
& Tecnologia CRIOS
dell'Università Bocconi.
marco.giarratana@unibocconi.it

Attraverso quali approcci strategici le imprese riescono a portare avanti un obiettivo sia economico sia sociale? È questa la domanda chiave a cui bisogna trovare una risposta.

Molte aziende, oggi, sono impegnate a sostenere cause e valori sociali attraverso un'intensa attività di responsabilità sociale (CSR) che va oltre le azioni strategiche dirette a creare profitto. Per esempio, la californiana Elemental Herbs è specializzata nella produzione di prodotti cosmetici che usano solo ingredienti organici e senza OGM, non testati sugli animali, venduti in confezioni 100% riciclabili e, oltre a essere attiva in iniziative benefiche ed eventi, dona una consistente parte dei profitti a organizzazioni senza fini di lucro come Save Our Snow, United Plant Savers e Activist Athletes.

In linea generale, imprese come Elemental Herbs si impegnano a “fare del bene” per la società e nel contempo cercano di massimizzare il ritorno economico in settori spesso molto competitivi. La domanda più evidente è “ce la possono fare”? E attraverso quali approcci strategici tali imprese riescono a portare avanti un obiettivo sia economico sia sociale? Su questo tema esiste un'ampia letteratura che indaga il rapporto tra azioni di CSR e performance economica d'impresa. La visione “wolf of Wall Street” di Friedman (1970) suggerisce che la CSR sia un approccio solo volto a massimizzare il valore per i manager, a scapito degli azionisti, poiché i manager utilizzano questi investimenti per incrementare la loro reputazione e il loro potere, non il valore economico degli azionisti. Quindi, le azioni di CSR sono sempre antagoniste alla creazione di profitto per l'impresa.

Altri autori invece sostengono che le politiche di CSR migliorano le relazioni con tutti gli stakeholder e, quindi, migliorando i rapporti con clienti, fornitori, forza lavoro, si aumenta la fiducia nell'impresa grazie a questa sorta di capitale reputazionale (Fombrun et al. 2000; Godfrey et al. 2009). Ancora oggi però l'evidenza empirica è inconcludente (Marquis e Lee 2013). Schuler e Cording (2006) e Barnett (2007) pensano che la mancanza

di chiarezza nelle analisi empiriche sia dovuta, tra le altre cose, alla povertà della comprensione dei meccanismi organizzativi, che non riescono a tenere conto di contingenze significative nel rapporto tra CSR e profittabilità.

A tal riguardo, questo dossier dedicato di *Economia & Management* include contributi che tentano, sotto diverse prospettive, di accendere una nuova luce su queste tematiche ancora caratterizzate da zone d'ombra, evidenziando temi che spaziano dall'approccio ambientale alle risorse umane. I contributi presentati sono cinque. Ecco una breve panoramica.

La premessa del contributo di Bettinazzi, Ferro, Mulazzi e Zollo si basa sul fatto che se è vero che la sostenibilità economica, sociale e ambientale può creare valore per l'impresa, il processo però non è privo di punti critici. Gli autori propongono la sperimentazione aziendale come un efficace strumento di adattamento dei modelli di business verso una maggiore sostenibilità che possa rappresentare un volano di sviluppo e di apprendimento con significativi vantaggi di competitività sia per le aziende italiane che per il sistema paese.

L'approccio di Giordano, Michelini, Perrini e Baldassarre è invece diretto al fenomeno degli incubatori sociali in Italia, intesi come organizzazioni finalizzate al sostegno di progetti, startup e imprenditori per il cambiamento sociale. L'articolo contribuisce alla nascente letteratura sull'incubazione sociale attraverso una concettualizzazione del fenomeno e una mappatura e analisi della situazione italiana.

L'articolo di Pogutz presenta alcune idee per affrontare la questione della sostenibilità ambientale dal punto di vista non solo dei processi, ma anche della riprogettazio-

ne dei prodotti/servizi. Attraverso alcuni casi studio, l'autore evidenzia strategie che integrano la tutela dell'ambiente nel sistema di offerta, e rende i consumatori e i loro comportamenti – di scelta e di consumo – parte del processo di riduzione degli impatti ambientali.

L'articolo di Rinaldi e Pandolfini invece si concentra sul concetto di moda sostenibile studiata attraverso l'individuazione e la segmentazione del consumatore. Vengono presentati i risultati di un'analisi campionaria su 206 consumatori e 26 grandi aziende di moda internazionali. L'articolo discute come la maggior parte delle imprese sembra aver intrapreso il proprio percorso della sostenibilità senza l'integrazione della responsabilità sociale nella propria *value proposition* e senza una comunicazione chiara della strategia sociale al consumatore.

Il contributo di Stefanoni, D'Angelo e Vinzia pone l'accento sulle problematiche delle risorse umane e della misurabilità degli investimenti per il welfare dei dipendenti, investimenti che possono generare importanti benefici a livello aziendale. A tal riguardo, gli autori offrono un indice finanziario, il *Sustainable ROI*, capace di consentire la valutazione del ritorno economico delle iniziative di welfare verso i dipendenti, definendo un modello in grado di porre a confronto i benefici tangibili/intangibili attesi con l'entità delle risorse impiegate.

Questi contributi fanno rilevare il minimo comune denominatore nella presenza d'impresa votate al profitto, ma con una rilevante parte di missione, azione e cultura dirette verso uno scopo sociale senza fini di lucro; tale forma di organizzazione aziendale ha quindi suscitato un crescente interesse negli studi organizzativi e strategici, date le nuove tensioni e opportunità che esse manifestano. ■

■ Riferimenti bibliografici

- Barnett M.L. (2007), "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 794-816.
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L. (2000), "Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk", *Business and Society Review*, 105, pp. 85-106.
- Friedman M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 September, pp. 32-33, 122, 124, 126.
- Godfrey P., Merrill C., Hansen J. (2009), "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, 30(4), pp. 425-445.
- Marquis C., Lee M. (2013), "Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms", *Strategic Management Journal*, 34, pp. 483-497.
- Schuler D.A., Cording M. (2006), "A corporate social performance – Corporate financial performance behavioral model for consumers", *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 540-558.