

VERSO L'IMPRESA SOSTENIBILE

La sperimentazione per innovare il modello d'impresa



Emanuele L.M. Bettinazzi

è Phd Candidate in Business Administration and Management presso il Dipartimento di Management & Tecnologia CRIOS dell'Università Bocconi.
emanuele.bettinazzi@phd.unibocconi.it



Nicoletta Ferro

è Senior Researcher presso il Dipartimento di Management & Tecnologia CRIOS dell'Università Bocconi.
nicoletta.ferro@unibocconi.it



Floriana Mulazzi

è PhD Student in Business and Law presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia.
f.mulazzio01@unibs.it



Maurizio Zollo

è professore ordinario di strategia e sostenibilità presso il Dipartimento di Management & Tecnologia CRIOS dell'Università Bocconi.
maurizio.zollo@unibocconi.it

La sostenibilità economica, sociale e ambientale è uno degli elementi strategici distintivi sui mercati dei prodotti, dei fattori di produzione, del lavoro e nei rapporti con gli stakeholder. Come può un'azienda vincere la sfida competitiva attraverso l'innovazione del modo stesso di fare impresa? Considerando i potenziali vantaggi e i possibili rischi, la sperimentazione può essere un efficace strumento di adattamento dei modelli di business verso una maggiore sostenibilità.

■ La sostenibilità come volano di competitività

Nell'ultimo decennio la sostenibilità d'impresa è passata dall'essere una questione prevalentemente etica e volontaristica a un problema eminentemente strategico. Ogni azienda, di qualunque dimensione, si trova oggi a essere sottoposta a pressioni da parte di clienti, dipendenti, investitori, fornitori e istituzioni per un cambiamento sostanziale del modo in cui il business viene concepito e gestito. I clienti (industriali e di distribuzione, in particolare) richiedono sempre più insistentemente certificazioni e dimostrazioni di qualità dei processi di gestione degli impatti ambientali e dell'ambiente di lavoro, nella scelta dei loro fornitori. Sul mercato del lavoro, la capacità di offrire una prospettiva di crescita in un'organizzazione che si cura davvero della qualità dell'ambiente e, più in generale, della qualità della vita nelle comunità in cui opera, è diventata *conditio sine qua non* per attirare e motivare il talento migliore. Anche i mercati finanziari e le banche stanno (finalmente) capendo l'importanza dei parametri di performance non finanziaria, tra cui l'impatto ambientale e la qualità delle relazioni con la filiera del valore, nell'ambiente lavorativo e nelle comunità di riferimento, non solo per la valutazione dei rischi reputazionali, danni al brand, conflitti legali e possibili pene pecuniarie, ma soprattutto per le potenzialità di creazione del valore date dalle efficienze di costo e dalle prospettive di innovazione create dal coinvolgimento completo e costante delle migliori energie di dipendenti, fornitori e anche di clienti a cui viene data "voce" nelle scelte di sviluppo e di investimento.

Si tratta di un nuovo modo di concepire e di gestire l'azienda. Una logica d'impresa che parte dalla considerazione che la sfida competitiva si vince facendo "squadra" tra tutti coloro che partecipano alla creazione di valore, siano essi dipendenti, clienti, fornitori,

investitori e anche le istituzioni locali (sì, anche le comunità che danno all'impresa la licenza di operare e che si assumono gli oneri di assorbimento dell'inquinamento e del malessere sociale spesso creato dalle scelte strategiche dell'impresa). Questa nuova logica di impresa si traduce in innovazioni di governance, che danno spazio alle prospettive e ai contributi degli altri membri della "squadra", oltre agli investitori. Si traduce in nuovi sistemi di incentivo e criteri di gestione del personale che integrano le valutazioni di impatto e i comportamenti coerenti con la logica della sostenibilità sociale e ambientale (oltre che economica). Si traduce in nuovi sistemi di controllo di gestione, che partono dai processi di valutazione delle iniziative strategiche e degli investimenti e arrivano alle procedure amministrative e di auditing che valutano le iniziative e le attività operative anche sulla base di fattori di impatto sociale e ambientale. Si traduce in processi di gestione dei rapporti con i partner della filiera, dai fornitori (e i loro fornitori, e così via) ai distributori, dalle controparti in partnership strategiche alle diverse segmentazioni della clientela, basate su principi integrativi di creazione del valore economico e sociale, oltre che di protezione ambientale. E si traduce, infine, in programmi di cambiamento culturale per l'organizzazione e i suoi membri, ivi compresi nuovi programmi di sviluppo di leadership coerenti con questi principi, che si identifichino gradualmente in un nuovo set di valori e di obiettivi fondanti della loro impresa. La sfida più impegnativa consiste proprio nel supporto continuo da dare a questo processo di evoluzione nel modo stesso in cui i dipendenti e il management concepiscono la *raison d'être* dell'impresa, il suo ruolo nel contesto socio-economico che la circonda, la logica di creazione di valore per i diversi attori nel sistema d'impresa e infine il loro stesso ruolo all'interno della "nuova" logica d'impresa.

Diversi studi hanno analizzato empiricamente come un maggiore orientamento alla pluralità di stakeholder e alla sostenibilità sociale e ambientale possa effettivamente favorire la creazione di valore per l'impresa nel lungo periodo e un effettivo ritorno per gli azionisti (Hilman e Keim 2001; Sharma e Vredenburg 1998; Waddock e Graves 1997; McGuire et al. 1988). In particolare, il gruppo di ricerca di Harvard guidato da Robert Eccles ha analizzato le differenze, in termini di performance finanziarie, tra aziende che già negli anni Novanta avevano iniziato a effettuare investimenti strategici dal punto

di vista della sostenibilità, con aziende, qualitativamente simili, ma scarsamente avanzate in termini di sostenibilità. I risultati mostrano come a 1 dollaro di valore azionario nel 1993 corrisponda un valore di 22,60 dollari nel 2010 per l'azienda inclusa nel cluster "alta sostenibilità" e di 15,40 per l'azienda del cluster "bassa sostenibilità", con una forbice che, negli anni più recenti, si è fatta sempre più ampia tra le due tipologie (Eccles et al. 2014).

Anche alla luce della vasta evidenza empirica, risulta sempre più chiaro come la creazione di valore per un ampio spettro di attori (stakeholder) sia una scelta con conseguenze strategiche importanti per l'azienda nel lungo periodo.

Diversi studi evidenziano, per esempio, come il coinvolgimento degli impiegati nelle decisioni aziendali possa aumentare il loro impegno nel lavoro (Cropanzano et al. 2001; Rousseau e Wade-Benzoni 1994) o la loro disponibilità a collaborare nei processi di innovazione (Zhang e Bartol 2010). Allo stesso modo, la letteratura esistente è concorde nel sostenere come relazioni con i fornitori basate su una logica collaborativa di lungo periodo siano più facilmente foriere di innovazione e flessibilità (Dyer 1997; Dyer e Singh 1998) rispetto ad approcci puramente "mordi e fuggi". Le stesse comunità locali nelle quali le aziende operano forniscono supporto in termini di legittimità a operare nel territorio oltre ad assorbire una parte degli effetti negativi in termini di impatto ambientale e sociale generati dall'impresa (Humphreys 2000). Infine, la letteratura di marketing è concorde nell'evidenziare come un maggiore orientamento agli interessi dei consumatori possa essere la base per la generazione di innovazione trainata dai consumatori (Von Hippel 1988) e di comportamenti protettivi (da parte dei clienti) nei confronti dei brand preferiti e delle aziende più ammirate (Bhattacharya e Sen 2003).

Gli effetti di un maggiore orientamento agli stakeholder non si limitano però ai vantaggi derivanti dalle relazioni con quelli primari (investitori, impiegati, fornitori, comunità locali e clienti). Il recente sviluppo dei social media ha messo l'operato delle aziende ancora più sotto i riflettori dell'opinione pubblica fornendo una cassa di risonanza per le azioni positive e negative da parte dell'azienda e amplificando considerevolmente la portata dell'attenzione mediatica.

Allo stato attuale, quindi, il dibattito scientifico e manageriale è andato oltre la questione dell'opportunità o

TABELLA 1 | L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

FASE	PROTEZIONE	EFFICIENZA	INNOVAZIONE DI PRODOTTO	INNOVAZIONE DEL MODELLO DI IMPRESA
Ruolo della sostenibilità per l'impresa	Sostenibilità come assicurazione per proteggersi dai rischi reputazionali	Sostenibilità come meccanismo per ridurre i costi di produzione	Sostenibilità come driver di innovazione di prodotto e di differenziazione dai concorrenti	Sostenibilità come elemento fondante dell'impresa stessa
Attività principali	Coinvolgimento degli stakeholder per prevenire le possibili opposizioni. Minimizzazione del danno reputazionale tramite attività simboliche (es. greenwashing)	Minimizzazione degli sprechi e quindi dei rifiuti. Minore utilizzo di energia e risorse	Sviluppo di prodotti caratterizzati da un maggior profilo di sostenibilità (es. basso impatto ambientale nel consumo). Promozione degli sforzi di sostenibilità	Costruzione e mantenimento della cultura e del capitale sociale per disegnare lo sviluppo di percorsi che soddisfino bisogni attuali e futuri

meno di intraprendere un percorso di sensibilizzazione e di integrazione di principi di sostenibilità nei modelli d'impresa, per concentrarsi su questioni strategiche quali la gestione dei tempi e dei modi di questa transizione. Detto in altri termini, la vera sfida per le aziende diventa imparare a innovare in profondità il modello di business.

Ecco perché gli interventi mirati a implementare questo modello di business necessitano una strategia, che ne garantisca la coerenza nel tempo, e di un'attenta pianificazione e messa in opera. Quali criteri e quale modello applicare è l'azienda stessa che è demandata a stabilirlo, attraverso un processo quanto più possibile condiviso e qualificante, tenendo conto che i processi di innovazione legati alla sostenibilità (di successo) sono iniziati a livello strategico, ma influenzano l'impresa nel suo complesso. E necessario lavorare sulla ragion d'essere dell'impresa stessa, sul perimetro che ne delimita i confini (allargato agli stakeholder più importanti e strategici), sui processi di allocazione delle risorse ai progetti e alle iniziative strategiche, sui processi di controllo di gestione, di valutazione della performance e di incentivo, sui valori condivisi e sull'identità ultima dell'organizzazione.

Com'è possibile per un'azienda imparare a compiere i passi necessari a questa rivoluzione rispetto al modo in cui l'impresa viene concepita e quindi gestita? Quali meccanismi possono favorire il processo di apprendimento aziendale in questa direzione?

La risposta a questa domanda può passare attraverso un processo di innovazione e sperimentazione ben studiato e opportunamente calibrato sulle possibilità reali dell'impresa. Innovazione applicata non solo allo sviluppo di nuovi prodotti (pur importante per un'impresa sostenibile) ma anche dei processi, dei sistemi e delle strutture che definiscono l'impresa. Proponiamo quindi l'adozione di processi di innovazione e sperimentazione ai diversi livelli aziendali come meccanismo di cambiamento trasformativo e di apprendimento per velocizzare e migliorare la transizione verso modelli di impresa sostenibile.

■ La sperimentazione

La sperimentazione a livello aziendale consiste nel disegno e nell'esecuzione di progetti pilota relativi al cambiamento di uno o più aspetti dell'organizzazione. Il termine sperimentazione viene utilizzato quando il progetto pilota rispetta determinati requisiti di scientificità. Per esempio, si applicano interventi di cambiamento a soggetti o a unità organizzative selezionate con procedure statistiche che eliminino possibili distorsioni (es. selezione random). Inoltre, si cerca sempre di avere, accanto al campione di unità organizzative o individui con cui si è introdotto il cambiamento organizzativo, anche altre unità (o individui) simili per dimensioni e caratteristiche specifiche in cui il cambiamento non viene introdotto, ma in cui le misurazioni di impatto e performance ven-

gono ugualmente prese per motivi di confronto (il cosiddetto “campione di controllo”).

La forza di questo tipo di ricerca consiste in un doppio vantaggio, sia per i ricercatori che per l'impresa che si cimenta. Il primo vantaggio riguarda la possibilità di isolare e identificare precisamente i legami causa-effetto (intervento-risultato) prodotti dal cambiamento organizzativo, “controllando” le potenziali interferenze da parte di ulteriori variabili estranee. Questo è importante non solo per la qualità della ricerca accademica, ma anche (e soprattutto) per permettere al management di scegliere l'approccio migliore da adottare in contesti nuovi e complessi, sulla base dell'evidenza oggettiva, piuttosto che “fidarsi” solo del consiglio (spesso anche costoso) di esperti. Il secondo motivo è che la sperimentazione non produce per il management dell'impresa solo cambiamento, ma anche e soprattutto apprendimento, si sviluppano competenze organizzative specifiche alla gestione di processi di cambiamento complesso, le cosiddette *dynamic capabilities*. Questo tipo di competenze sono considerate oggi dagli studiosi tra le più importanti condizioni per la creazione e la difesa del vantaggio competitivo dell'impresa, e necessitano, per il loro sviluppo, di processi di sperimentazione di alta qualità e di apprendimento opportunamente formalizzato e codificato.

Ma cosa significa fare sperimentazione in relazione alla sostenibilità di impresa? Qui di seguito, suggeriamo alcuni possibili esempi, tratti dall'esperienza recente del programma GOLDEN for Sustainability¹.

Sperimentare il cambiamento nella filiera del valore

Prendiamo un'azienda che voglia fare in modo che i propri fornitori migliorino le loro performance, in termini di impatto ambientale e sociale. Nella maggior parte dei casi, l'azienda che intenda perseguire questo scopo ha di fronte due possibili vie. Da un lato, i suoi manager possono monitorare e valutare le performance dei fornitori, tramite l'utilizzo di certificazioni esterne o di metodi di

valutazione sviluppati *ad hoc* (*approccio valutativo*). Sulla base di queste valutazioni, l'azienda potrà poi decidere quali fornitori incentivare (o premiare) e quali invece penalizzare per le scarse performance di sostenibilità. Dall'altro lato, i manager possono mettere in atto pratiche di collaborazione diretta con il fornitore, mirate a fornire risorse, formazione e supporto tecnologico al fine di migliorare le performance di sostenibilità (*approccio collaborativo*).

Per comprendere quale metodo sia più efficiente si può pensare di porre in essere una sperimentazione. Il primo passo per una sperimentazione di questo tipo comporterà l'assegnazione casuale dei diversi fornitori ai diversi tipi di intervento. Nello specifico, con un gruppo di fornitori verrà adottato un *approccio valutativo*, con altri un *approccio collaborativo* e un terzo gruppo verrà utilizzato come controllo (*nessun intervento* di cambiamento). Il secondo passo riguarderà l'analisi *ex ante* delle performance di sostenibilità dei diversi fornitori, al fine di ottenere un metro di paragone dell'efficacia dei possibili approcci. Una volta posti in essere gli interventi la comparazione tra le performance pre e post trattamento potrà fornire evidenza concreta (e scientificamente valida) dell'efficacia dell'uno o dell'altro intervento. Inoltre, un'analisi longitudinale dell'evoluzione delle performance nel lungo periodo, che confronti le tre diverse tipologie di intervento, potrà fornire dettagli interessanti sulle differenze in termini di difficoltà di implementazione.

Sperimentare il cambiamento degli incentivi manageriali

Un secondo esempio può riguardare l'azienda che voglia comprendere quale sia l'effetto, in termini di performance, dell'adozione di sistemi di valutazione e incentivo manageriali comprendenti criteri sia economici sia di sostenibilità ambientale e sociale. Il metodo sperimentale, in questo caso, potrebbe vedere l'azienda selezionare tre unità organizzative (il più simili possibile) e assegnarle, ancora una volta, a tre diversi interventi. Ai manager di una unità verranno cambiati i criteri di valutazione (e di premio) basandoli su meccanismi che includano performance sociali e ambientali, oltre che economiche. Ai manager della seconda unità verranno assegnati meccanismi di incentivo che si focalizzano solo su performance economiche. Ai manager della terza unità possono invece essere assegnati solo incentivi basati sulla sosteni-

¹. Un programma che coinvolge circa 160 studiosi in 62 istituzioni accademiche in 22 paesi (e 5 continenti), oltre che da molte imprese multinazionali e istituzioni governative internazionali, coordinato dall'Università Bocconi (www.goldenforsustainability.com), che collaborano nella misurazione dell'integrazione della sostenibilità, all'interno dei processi e della cultura aziendale, e nell'innovazione di modelli d'impresa sostenibile.

bilità ambientale e sociale. La variazione delle performance, sia in ambito sociale e ambientale che economico, delle tre diverse unità fornirà così evidenza di come i diversi meccanismi di incentivo possano impattare i risultati ottenuti. Non è infatti ovvio aspettarsi che le performance economiche migliori siano ottenute dalla unità i cui incentivi si sono focalizzati solo su criteri economici, così come potrebbe non essere ovvio aspettarsi che i migliori risultati di sostenibilità provengano dall'unità

Affinché gli approcci formativi siano davvero efficaci va misurato il loro vero impatto, non la soddisfazione dei partecipanti

i cui manager sono valutati (e incentivati) solamente tramite indicatori sociali e ambientali.

Sperimentare il cambiamento di mindset

Un terzo esempio di applicazione della sperimentazione può riguardare elementi più “soft” dell'impresa quali il profilo psicologico, emotivo, valoriale e cognitivo dei manager. In altre parole, il *mindset* del management relativo al ruolo dell'impresa, al modo in cui dovrebbe produrre valore, al ruolo degli stakeholder, e così via. È inoltre importante valutare il cambiamento non solo delle percezioni sull'impresa, ma anche del comportamento decisionale di fronte a scelte complesse (trade-off di sostenibilità), oltre che il cambiamento nei fattori psicologici (emotivi, cognitivi e valoriali) che producono decisioni più o meno sostenibili (Crilly et al. 2011).

Per questo tipo di intervento portiamo il caso reale di un'azienda multinazionale nel settore dei semiconduttori, con l'interesse di capire quale tra le possibili alternative di interventi formativi fosse più efficace per stimolare nei middle manager la capacità di produrre decisioni “sostenibili” (attenzione agli interessi di una pluralità di stakeholder e visione di lungo periodo).

Per poter effettuare in concreto il test, si è selezionato un campione casuale di manager all'interno dell'azienda cui è stato offerto un programma formativo standard (classe

frontale) su tematiche di sostenibilità, prima di suddividerlo in tre gruppi. Il primo gruppo è stato sottoposto a un training puramente cognitivo, con esercizi al computer progressivamente sfidanti disegnati per “allenare” il cervello a decisioni più partecipative, e a lungo periodo. Il secondo è stato sottoposto a un training di tipo non convenzionale (utilizzo della meditazione guidata) diretto allo sviluppo della consapevolezza collettiva e di un sistema di valori (per quanto possibile) virtuoso. Il terzo gruppo (di controllo) era in “lista d'attesa” (hanno avuto uno degli interventi formativi in seguito) e quindi non ha partecipato a programmi di formazione ma solo alle misurazioni in contemporanea con gli altri gruppi. La presenza del gruppo di controllo ha permesso di valutare l'eventuale miglioramento della performance degli altri gruppi per il solo effetto dato dall'apprendimento della modalità di sperimentazione nei

due round di misurazione. I risultati dell'esperimento mostrano come per le decisioni di sostenibilità, il training di tipo meditativo risulti più efficace rispetto agli esercizi di “ginnastica” per il cervello disegnati per gli stessi scopi (Laureiro-Martinez et al. 2014).

Esperimenti di questo genere possono creare diversi elementi di particolare valore nella gestione della transizione verso modelli innovativi di impresa nel senso della sostenibilità. Da un lato, si ha l'effetto immediato di innalzare il livello di consapevolezza e di preparazione “spontanea” a prendere decisioni con l'obiettivo di creare valore per una pluralità di portatori d'interesse. Dall'altro, si fanno passi avanti concreti nella lunga strada del cambiamento culturale dell'organizzazione, specialmente quando i primi a sperimentare questi approcci formativi innovativi sono i manager più senior, andando poi a cascata sul resto dell'organizzazione. Infine, si producono (finalmente) misurazioni oggettive sulla capacità di diversi approcci formativi di produrre cambiamento decisionale e comportamentale negli attori coinvolti, cosa tuttora estremamente rara. La confusione tra misurazioni di soddisfazione dei partecipanti e di vero impatto sul cambiamento comportamentale è da sempre causa di notevoli errori nel disegno di approcci formativi davvero efficaci per lo sviluppo manageriale e, ancor più, di leadership.

Sperimentare il cambiamento dei modelli di governance e altri processi aziendali complessi

L'applicazione di criteri di sperimentazione scientifici nel cambiamento organizzativo relativo agli stakeholder o al *mindset* manageriale è relativamente semplice, in quanto gli attori del cambiamento sono facilmente selezionabili e allocabili ai gruppi con criteri di casualità appropriati. Più complesso è il caso dell'innovazione relativa a elementi centrali del modello d'impresa, come i suoi sistemi di governance, di controllo di gestione, di valutazione e allocazione delle risorse a piani di sviluppo strategico. Si consideri, a titolo esemplificativo, il caso di un'azienda che voglia agire sui modelli di governance per comprendere quali siano gli effetti di una maggiore o minore inclusione delle diverse categorie di stakeholder (impiegati, comunità locali, fornitori) all'interno degli organi decisionali d'impresa. Non è per nulla scontato quali possano essere i risultati dell'inclusione di diverse tipologie di portatori di interesse all'interno dei sistemi di governance di impresa. Se da un lato infatti si può ipotizzare che la condivisione di informazioni tra stakeholder e manager porti a un miglioramento dei rapporti tra le parti, si può anche ipotizzare che una scelta di questo tipo possa generare effetti opposti, di maggiore confusione o addirittura di conflitto.

Per comprendere gli effetti dell'inclusione di diverse categorie di portatori di interesse all'interno della governance aziendale, come pure di alcuni dei processi strategici menzionati prima, si può utilizzare una logica di sperimentazione effettuata all'interno dei confini di impresa, con diversi tipi di intervento portati avanti in unità organizzative simili, operanti in uno stesso contesto istituzionale. Per esempio, diversi impianti di produzione, o diverse filiali dello stesso gruppo operanti nello stesso paese o in contesti simili. Nel caso del cambiamento di regole di governance, alcune unità costituiranno organi di governo aziendale finalizzati all'inclusione e all'ascolto delle opinioni degli stakeholder, mentre altre filiali continueranno a gestire i loro rapporti con gli stakeholder senza creare meccanismi formalizzati di governo condiviso. Ovviamente, si misurano gli scostamenti nelle metriche di performance appropriate, scelte e/o create anzitempo, tra i due gruppi di unità organizzative (con e senza gli interventi di cambiamento) e si traggono le dovute conclusioni sull'efficacia relativa delle innovazioni al modello d'impresa introdotte. Sulla base dei

dati oggettivi, generati con un approccio scientificamente valido, sarà più facile costruire il supporto per l'eventuale proposta di diffusione degli elementi innovativi introdotti nel resto del gruppo.

Le competenze per l'innovazione e il cambiamento organizzativo

Le logiche di innovazione e sperimentazione del cambiamento si possono istituzionalizzare all'interno di ogni organizzazione, sia essa un'impresa, un ministero o una ONG. Il problema è come strutturare gli elementi più importanti del processo in modo che rimangano in costante modalità di apprendimento, evitando di ricadere nella formalizzazione e progressiva costrizione degli spazi di innovazione e di adattamento.

Per quanto riguarda gli elementi strutturali del processo innovativo focalizzato sul modello d'impresa, si consideri il seguente modello, molto semplice, con 5 step sequenziali (figura 1):

1. valutazione dello *status quo*;
2. coinvolgimento delle unità organizzative (e dei loro stakeholder);
3. identificazione delle priorità e delle alternative di intervento;
4. disegno dei progetti pilota;
5. valutazione dei risultati, apprendimento e loro diffusione su scala.

1. Valutazione dello status quo. Il primo passo per strutturare una competenza organizzativa focalizzata sui processi di innovazione nel modello d'azienda consiste nei processi di valutazione *ex ante* degli obiettivi, associata all'analisi dello stato dell'arte in termini di performance di sostenibilità.

L'obiettivo è identificare con valutazioni periodiche e, possibilmente, quantitative (o almeno confrontabili nel tempo) le possibili aree di intervento, sia nei processi aziendali che nel *mindset* manageriale e nella cultura organizzativa. Un esempio di processo di raccolta dati finalizzata a un *baseline assessment* (valutazione dello *status quo*) del comportamento aziendale può essere effettuata tramite la triangolazione di dati d'archivio, interviste alle funzioni chiave e questionari più diffusi sia all'interno dell'organizzazione che presso gli stakeholder. L'analisi dei dati raccolti su pratiche, risultati aziendali e logiche di gestione manageriale consente di costruire una map-

patura dei punti di forza e di debolezza riguardo all'integrazione dei principi di sostenibilità nelle diverse unità organizzative.

2. Coinvolgimento delle unità organizzative. Il secondo step è mirato al coinvolgimento dei diversi attori nel processo innovativo, sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Guadagnare il consenso da parte degli stakeholder, ovvero il loro impegno a svolgere in modo coerente l'esperimento è, infatti, un procedimento non banale e spesso *time consuming*. Allo stesso modo, l'implementazione di meccanismi di cambiamento può risentire delle differenze culturali tra divisioni o funzioni, così come di stili di leadership eterogenei. I risultati delle analisi dello *status quo* (step 1) sono normalmente un ottimo strumento di focalizzazione dell'attenzione sui problemi chiave e di costruzione del consenso sulla loro prioritizzazione. Il confronto dei dati oggettivi tra unità simili in contesti funzionali, divisionali e regionali diversi, permette un dialogo interno più equilibrato e meno basato su rapporti di forza politica. Inoltre, tale dialogo non deve necessariamente palesarsi *urbis et orbis*, e può essere mantenuto relativamente confinato nel perimetro dell'unità organizzativa di riferimento.

3. Identificazione delle priorità e delle alternative di intervento. Dopo aver completato la valutazione dello *status quo* e aver coinvolto la leadership delle diverse unità organizzative, il processo di innovazione del modello d'impresa porta all'identificazione delle priorità d'azione e, ancora più importante, delle alternative di intervento di cambiamento. In questa fase l'obiettivo è fissare i target di sostenibilità da raggiungere per ognuna delle unità e le diverse alternative di intervento sui processi e sulla cultura organizzativa, necessari per raggiungerli. Sebbene questi processi siano caratteristici di qualunque contesto di cambiamento organizzativo, la complessità dell'innovazione nel modello d'impresa consiste nell'impostare dialoghi e confronti su elementi dell'organizzazione che vengono toccati solo raramente e in maniera top-down. La logica stessa della sostenibilità d'impresa richiede un'apertura al dialogo, anche con stakeholder esterni, notevolmente superiore al normale e una ricerca di soluzioni per il raggiungimento degli obiettivi comuni spesso da "co-inventare" e da provare in modo collaborativo e sperimentale.

4. Disegno ed esecuzione dei progetti pilota. Queste strutture organizzative sono dedicate al disegno e all'esecuzione dei test sulle ipotesi di intervento e cambiamenti generate nello step precedente. L'idea di fondo è che innovazioni di questo tipo vadano prima osservate in piccoli progetti pilota, disegnati e gestiti per misurare i loro impatti, e poi eventualmente diffuse su scala nel resto dell'organizzazione. L'osservazione di eventuali reazioni, sia positive che negative, da parte degli stakeholder interni (es. impiegati e middle manager) ed esterni (es. clienti, fornitori o comunità locali) all'implementazione di un intervento può svolgere un ruolo fondamentale nel migliorare (eventualmente) la qualità e le metodologie di implementazione del trattamento.

5. Valutazione dei risultati, apprendimento e diffusione su scala. L'ultima componente della competenza organizzativa relativa alla gestione di processi di innovazione nel modello d'impresa riguarda l'analisi dell'effettiva efficacia dei diversi tipi di trattamento, l'apprendimento organizzativo e la diffusione su scala. L'osservazione dei risultati e il confronto con gli obiettivi prefissati consente infatti di capire quali interventi abbia senso replicare e quali invece non abbiano comportato significativi cambiamenti (a parità di investimento di risorse). Una volta raccolti e analizzati i risultati dei diversi interventi diventa quindi importante verificare l'effettiva possibilità di applicare gli stessi tipi di trattamento ad altre unità organizzative e ridefinire le aspettative a seconda delle diversità tra le stesse. La proposta per la diffusione su scala dell'innovazione al modello di impresa viene quindi supportata da dati oggettivi sull'impatto delle misure alternative analizzate, dati raccolti con metodologie particolarmente valide. Ciononostante, il consenso della leadership è fondamentale e per nulla scontato. L'attivazione e il coinvolgimento anche personale nei processi di sperimentazione da parte dei leader dell'azienda rimane un elemento essenziale per il successo della diffusione su scala di questo tipo di innovazioni interne.

■ Sperimentare in grande e in piccolo

Il processo di sperimentazione per lo sviluppo di nuovi modelli d'impresa appena descritto necessita di disponibilità di risorse, sia finanziarie che umane, dedicate al cambiamento e all'apprendimento. In molti casi, le

FIGURA 1 | ORGANIZZAZIONE PER LA SPERIMENTAZIONE CONTINUA



aziende di maggiori dimensioni hanno infatti sviluppato al loro interno un insieme di funzioni che possono guidare le attività di sperimentazione e di cambiamento organizzativo, coadiuvate o in collaborazione con il gruppo di esperti di sostenibilità.

Ma come affrontare sfide di questo genere in imprese di dimensione minore, e presumibilmente con disponibilità di risorse più limitate?

Per le imprese piccole, sempre più esposte alla pressione di rinnovamento verso la sostenibilità da parte di grandi imprese clienti che richiedono queste garanzie come condizione di selezione dei loro ordinativi, la tipica soluzione consiste di agire, in contesto pre-competitivo, in collaborazione con gli altri attori della filiera, e addirittura del sistema allargato a stakeholder normalmente non coinvolti nella catena del valore (es. gli investitori, i dipendenti, le comunità locali ecc.). I sistemi di imprese, con i loro stakeholder, possono formare consorzi sperimentali, in cui le iniziative di innovazione vengono distribuite tra i membri del consorzio, e le esperienze condivise per un apprendimento e un adattamento più rapido ed efficace. Laboratori virtuali di questo tipo sono gestibili anche in consorzi, chiusi o aperti come più appropriato nei vari passi del processo innovativo, gestiti su piattaforme di collaborazione su base web. Per esempio, la generazione di idee e il testing di possibili soluzioni a problematiche di sostenibilità particolarmente comples-

se si può fare anche con piattaforme aperte di *crowdsourcing*. In questi laboratori, si possono anche condividere strumenti di misurazione della performance prima e dopo il cambiamento, oltre che le alternative di intervento stesso da considerare nel disegno dei propri "esperimenti".

Oltre a queste opportunità di innovazione e sperimentazione collaborativa, il gruppo di imprese di piccola o media dimensione può accedere più facilmente a meccanismi di supporto (anche finanziario) da parte di strutture pubbliche, locali o nazionali, o settoriali. Progetti di questo tipo, per esempio, potrebbero essere accolti con interesse dalle strutture responsabili per la gestione delle notevoli disponibilità di fondi europei per lo sviluppo delle regioni più disagiate, quali la nuova Agenzia per la Coesione Territoriale.

Questo apre un punto importante relativo al ruolo delle istituzioni per facilitare e diffondere processi di sperimentazione verso modelli di impresa sostenibile. Attualmente, la maggior parte delle iniziative pubbliche nel campo della sostenibilità si è limitata a fornire incentivi reputazionali per aziende particolarmente virtuose (premi e "bollini" vari di qualità su queste dimensioni socio-ambientali). Nel futuro, si può auspicare che le istituzioni estendano il loro intervento in due direzioni.

In primo luogo, verso un investimento diretto nel supporto alla formazione dei manager finalizzata alla com-

prensione dei nuovi modelli di impresa sostenibile e dei processi di transizione legati alla loro realizzazione.

In secondo luogo, nella creazione di laboratori di sperimentazione in cui imprese e centri di ricerca possano collaborare per disegnare e testare gli effetti dell'introduzione di sistemi e processi aziendali innovativi, oltre che valutare l'efficacia di iniziative di cambiamento sempre più efficaci.

In questo modo, si riuscirebbe a portare la sfida competitiva dalla dimensione individuale alla dimensione sistemica del paese. Gli sforzi della singola impresa impegnata allo stesso tempo in processi competitivi sempre più difficili e in rapida evoluzione, che richiedono sempre maggiore attenzione agli elementi fondanti della logica dell'impresa sostenibile, e di innovazione profonda del modello di business, sono e rimangono fondamentali. Ma se a questi si aggiunge una seria e convinta politica di supporto al processo innovativo e trasformativo della logica d'impresa nel settore privato da parte dell'attore pubblico, allora è l'intero sistema paese a iniziare quel processo di innovazione e trasformazione che potrebbe

portarlo a vincere la sfida competitiva internazionale proprio facendo leva sull'innovatività e l'attrattiva di un settore privato in grado di catturare la spinta creativa e mettere a fattor comune le capacità di tutti gli stakeholder che possono contribuire alla costruzione di un vantaggio competitivo davvero sostenibile per l'impresa e il suo indotto. Questo è particolarmente vero, e meritevole di seria riflessione, soprattutto nel particolare momento storico che stiamo vivendo, in cui l'intera comunità internazionale è, per la prima volta nella storia, seriamente impegnata nella finalizzazione e implementazione dei Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite, oltre che del probabile accordo sul cambiamento climatico durante il CoP21 (altro evento di portata storica). Tutti questi processi di coordinamento globale dell'assetto istituzionale relativo allo sviluppo sostenibile sia a livello macro (policy) che micro (imprese) rafforzano l'idea di fondo di questo articolo: la vittoria nella sfida della competitività globale passa dalla capacità di innovazione nei modelli d'impresa, e dalla capacità del sistema paese di facilitarne la sperimentazione e la diffusione. ■

■ Riferimenti bibliografici

- Bhattacharya C., Sen S. (2003), "Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of Marketing*, 67, pp. 76-88.
- Crilly D., Schneider S.C., Zollo M. (2011), "Psychological antecedents to socially responsible behavior", *European Management Review*, 5(3), pp. 175-190.
- Propanzano R. et al. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), pp. 164-209.
- Dyer J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 535-556.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, 23(4), p. 660.
- Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. (2014), "The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance", *Management Science*, 60(11), pp. 2835-2857.
- Hillman A.J., Keim G.D. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22(2), pp. 125-139.
- Humphreys D. (2000), "A business perspective on community relations in mining", *Resources Policy*, vol. 26, issue 3, pp. 127-131.
- Laureiro-Martínez D., Brusoni S., Canessa N., Zollo M. (2014) "Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance", *Strategic Management Journal*, 36(3), pp. 319-333.
- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- Rousseau D.M., Wade-Benzoni K. (1994), "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created", *Human Resource Management*, 33, pp. 463-489.
- Sharma S., Vredenburg H. (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 729-753.
- Von Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Waddock S.A., Graves S.B. (1997), "The corporate social-financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- Zhang X., Bartol K.M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107-128.