

**RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

# Chi scommette sul valore della sostenibilità può contare su margini superiori

*Secondo l'Università Bocconi, adottando un approccio "value-driven" si ottiene un Ebitda che sfiora il 16%, contro il 13% della logica "cost-driven"*

**L**e buone pratiche della sostenibilità creano valore per le aziende che le adottano? La risposta arrivata dalla prima Sustainability conference organizzata recentemente da Sap (azienda che sviluppa soluzioni software per gestire, tra le altre cose, il tema in azienda) è sicuramente positiva, a patto però che le imprese che intendono intraprendere questa strada siano consapevoli del cambio di approccio e culturale che questa scelta implica al loro interno.

La prospettiva del valore, quando si decli-

na con il tema sostenibilità, si modifica e si estende oltre i concetti di profitto o di valore come appannaggio esclusivo degli azionisti. Così Francesco Perrini, professore di economia e gestione delle imprese e direttore Cresv (Centro ricerche su sostenibilità e valore) dell'Università Bocconi, che ha spiegato: «Per capire se la sostenibilità crea o distrugge valore, dobbiamo parlare di valore allargato, ovvero del valore aggiunto che l'azione dell'impresa genera per tutti gli stakeholder coinvolti, facendo i conti con i benefici diretti e indi-

retti che questi attori possono ottenere». La platea degli stakeholder dell'impresa deve essere quindi allargata per arrivare a una condivisione del valore che coinvolga naturalmente gli azionisti e gli investitori, remunerati attraverso i dividendi e l'aumento del valore dell'azienda, ma anche: i clienti, che devono essere premiati da qualità e valore di status; i fornitori, che possono far conto su una stabilità della domanda e su relazioni di successo; i lavoratori e il management nel trovare soddisfazione economica e qualità del lavoro e

## Codice di condotta, efficienza energetica, gruppi di acquisto: ecco le strategie

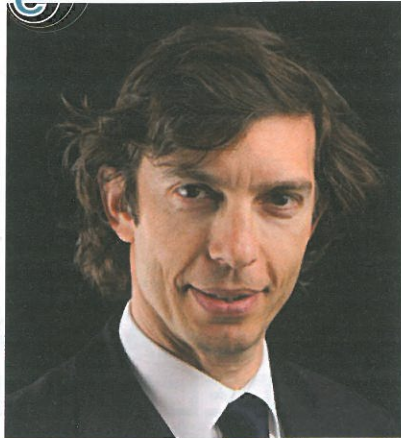
**V**i sono aziende italiane che in settori diversi stanno già adottando un approccio sostenibile nelle proprie strategie di business, dimostrando anche quanto questo si può tradurre in valore aggiunto per l'impresa. L'esempio di Ferrero va in questa direzione: «Continuare a concentrarsi solo ed esclusivamente sul prodotto non è la modalità giusta per generare nuovo valore aggiunto - ha spiegato Marco Ferretti, operation process development della società -. L'adozione di best practice indirizzate a raggiungere una sostenibilità di filiera dà invece una garanzia di riconoscibilità molto forte sul mercato. Cercavamo uno strumento con il quale l'azienda potesse condividere alcuni principi di responsabilità ambientale, etica e sociale lungo tutta la catena produttiva e commerciale». Da qui è nata l'elaborazione del Codice di condotta commerciale di Ferrero, che si è concentrata su cinque punti chiave: eccellenza della qualità dei prodotti e requisiti di sicurezza, impegno per la tutela dei diritti umani, protezione dell'ambiente e sostenibilità, condizioni igienico-sanitarie del luogo di lavoro e integrità commerciale.

Anche Ferrovie dello Stato Italiane è da anni impegnata in azioni di responsabilità sociale, con progetti nell'ambito della sostenibilità ambientale che mirano a ottimizzare i consumi energetici, ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e di inquinanti atmosferici, mitigare il rumore e ottimizzare la gestione dei rifiuti e dell'uso delle acque. «Siamo il maggiore utilizzatore di energia elettrica del Paese con un consumo annuale di circa 5 Terawatt - racconta Lorenzo Radice, responsabile politiche ambientali e coordinatore rapporto sostenibilità -. Un'importante iniziativa che stiamo portando avanti sul fronte dell'efficienza è l'installazione di dispositivi che recuperano energia nella fase di frenata dei convogli. Quando saremo a regime, questo beneficio non si vedrà solo nei conti aziendali, ma la sostanziale diminuzione dei nostri consumi si tradurrà in un beneficio sociale generale». A livello di comunicazione, invece, l'azienda ha inaugurato da poco il "biglietto verde", che riporta in evidenza il confronto sulle emissioni di CO<sub>2</sub> generate dal trasporto di una persona in aereo, auto e treno.

dell'ambiente di lavoro e, infine, anche lo Stato e la Pubblica amministrazione che vedono aumentare le entrate dalle maggiori imposte versate.

In pratica, si tratta di passare da una logica "cost-driven" a una "value-driven" e l'impatto sui conti aziendali, secondo Perrini non mancherà: «Da una nostra ricerca su aziende quotate che hanno adottato i due approcci in modo chiaramente distinto, emerge che coloro che puntano al valore hanno registrato mediamente un Ebitda (margine operativo lordo - ndr) pari al 15,86%, mentre quelle che sono rimaste focalizzate sui costi non raggiungono il 13%». La sostenibilità può essere quindi una strategia competitiva in grado di generare valore: «L'implementazione di strategie sostenibili rafforza l'abilità aziendale nell'identificare, proteggere e valorizzare risorse inimitabili, sostenendo l'accumulazione di capitale intangibile e consentendo alle imprese di rendersi visi-

**Francesco Perrini, Università Bocconi**



bilmente e durabilmente differenti dai propri competitor» conclude Perrini.

Al tema della sostenibilità sono oggi molto più attenti che in passato i consumatori stessi. I dati riportati da Paolo Anselmi, vice presidente di GfK Eurisko, relativi a una ricerca realizzata per conto di Sodalitas sulla sostenibilità di filiera, dicono che l'attenzione dei consumatori su questo tema è destinata ad aumentare. Il 62% di un campione di 500 con-

sumatori italiani di età compresa tra i 18 e i 64 anni si è espresso chiaramente in questa direzione, osserva Anselmi: «I consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto sociale e ambientale dei prodotti e sono interessati a ricevere informazioni sui criteri di scelta di marche e prodotti sostenibili». Di converso le aziende, interrogate attraverso un campione 183 responsabili di uffici acquisti di aziende operanti in Italia con almeno 50 dipendenti, per il 60% dichiarano già di applicare parametri come il rispetto di criteri etici, ambientali e sociali nella scelta dei fornitori. «È la dimostrazione che le imprese sul tema stanno facendo molto - conclude Anselmi -. Il problema semmai è che sono troppo deboli sul piano comunicativo: appaiono quindi non ancora in grado di cogliere l'opportunità della sostenibilità come nuovo terreno di alleanza con i consumatori».

**Ruggero Vota**

## Le strategie delle aziende italiane che sono già sul campo

Per Unipol, società primaria del mercato assicurativo nazionale, agire in modo sostenibile vuol dire creare un valore economico di lungo termine attraverso un approccio che integri governance, tutela ambientale e responsabilità sociale. «Questo si fa aprendo il processo di sostenibilità ad altre realtà, come i nostri soci che vengono dalla storia del mondo cooperativo, e i nostri fornitori» spiega Marisa Parmigiani, responsabile sostenibilità. Oltre a iniziative interne di efficiency management, come l'utilizzo del car pooling per le trasferte di lavoro o la virtualizzazione dei processi aziendali per la riduzione del consumo di carta, l'azienda ha lanciato un'iniziativa di Web community aperta a tutti i suoi fornitori per identificare insieme azioni sostenibili che possono essere portate avanti da tutti: «Per esempio, abbiamo costituito un gruppo di acquisto per condividere i benefici economici del sensibile taglio di costo della carta riciclata ottenuto da un aumento dei volumi ordinati. Un beneficio che si è trasferito anche a operatori che non hanno un livello di consumo di carta così elevato come il nostro».

Qualità, sicurezza e ambiente sono, infine, i percorsi di responsabilità sociale d'impresa su cui è impegnata Artoni, importante realtà italiana che opera nel settore dei trasporti e della logistica su gomma, che ogni anno movimentata sulle strade della Penisola circa 1,9 milioni tonnellate di merci. «Sostenibilità per noi significa, per esempio, la ricerca costante di soluzioni tecnologiche e di processo che consentano il monitoraggio e l'ottimizzazione degli itinerari dei nostri mezzi per ridurre concretamente il totale dei chilometri percorsi, oltre 50 milioni l'anno, e quindi le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera - spiega il direttore marketing Massimo Vapori -. Non solo: stiamo anche implementando una gestione completamente "paperless", una cosa importante se si tiene conto che produciamo circa 15.000 documenti cartacei al giorno. Inoltre, stiamo dotando tutti i nostri mezzi di batterie ecosostenibili e gli impianti fotovoltaici sui tetti dei nostri centri logistici ricoprono già una superficie di 6.000 metri quadri».

**R.V.**