

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Facoltà di Lettere e Filosofia - Economia

Corso di Laurea in Comunicazione per l'impresa,
i media e le organizzazioni complesse - CIMO



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Supply chain sostenibili e PMI italiane: un'indagine su imprese marchigiane

Relatore:

Prof.ssa Annalisa Tunisini

Tesi di laurea di:

Aurora Francesca Olivieri

N. Matricola: 5106428

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 : PMI E SOSTENIBILITÀ NEL CONTESTO EUROPEO E NAZIONALE ITALIANO: UNA SFIDA AL CAMBIAMENTO.....	4
1. Introduzione.....	4
1.1 Il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa.....	4
1.1.1 Le definizioni di CSR nel corso del tempo.....	6
1.1.2 Dall'impresa sociale all'impresa sostenibile	10
1.2 Il binomio CSR e PMI nel panorama europeo	12
1.2.1 Le condizioni che determinano i differenti livelli di CSR in Europa	12
1.2.2 Le PMI: caratteristiche quantitative e qualitative.....	13
1.2.3 Le PMI e la Responsabilità Sociale d'Impresa: un legame dibattuto	15
1.2.4 La portata delle PMI in Europa e la politica a sostegno della CSR e dello sviluppo sostenibile	16
1.3 La Sostenibilità nell'impresa: una scelta necessaria per le PMI	17
1.4 Il framework di riferimento allo sviluppo sostenibile: Agenda 2030, SDGs e approccio ESG	20
1.4.1 L'Agenda 2030	20
1.4.2 I Sustainable Development Goals (SDGs).....	20
1.4.3 L'approccio ESG (Environmental, Social and Governance)	21
1.5 La sostenibilità nelle PMI in Italia.....	21
1.6 L'approccio delle PMI verso la sostenibilità: fiducia o scetticismo?	22
1.7 Le variabili che determinano il livello di sostenibilità nelle PMI italiane	23
1.8 Gli ostacoli e le opportunità della sostenibilità	24
1.9 Le due dimensioni della sostenibilità: strategia e comunicazione	27
1.9.1 I limiti delle PMI nella comunicazione della Sostenibilità e i benefici nascosti	27
1.9.1.1 I fattori legati alla comunicazione delle informazioni non finanziarie per le PMI: la finanza sostenibile e le evoluzioni del quadro normativo	28
1.9.2 La sostenibilità come risorsa strategica per il conseguimento del vantaggio competitivo	31
1.9.2.1 La gestione strategica sostenibile delle PMI e la variabile del rischio	33
1.10 Conclusioni	34
CAPITOLO 2: SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN E PMI: L'IMPATTO STRATEGICO SULLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E SUL CONTESTO SOCIO-AMBIENTALE.....	36
2. Introduzione.....	36
2.1 Le operation	37
2.1.1 Dalla logistica al Supply Chain Management	37
2.2 Supply Chain: definizioni e caratteristiche.....	41
2.3 Supply Chain Management: la gestione degli approvvigionamenti	43

2.4	Sostenibilità e Supply Chain	45
2.4.1	Le tre prospettive della sostenibilità integrate nella supply chain	46
2.4.1.1	Sostenibilità ambientale	47
2.4.1.2	Sostenibilità sociale.....	49
2.4.1.3	Sostenibilità economica	50
2.5	Evoluzione della gestione sostenibile dei fornitori	50
2.6	Sustainable Supply Chain Management: le motivazioni che spingono all'impegno	52
2.7	Le barriere all'impegno e i possibili approcci dell'impresa.....	54
2.8	Sustainable Supply Chain e PMI: una prospettiva internazionale.....	56
2.9	Le sfide e le possibili soluzioni della Sustainable Supply Chain per le PMI: l'azione delle grandi imprese 57	
2.10	I fattori di rischio per la Sustainable Supply Chain nelle PMI e le strategie per prevenirli	59
2.11	Le sfide per la riduzione delle emissioni indirette di <i>Scope 3</i> e il Life Cycle Assessment.....	61
2.12	Supply Chain Sostenibile: la situazione per le PMI italiane	62
2.13	Conclusioni	64
	CAPITOLO 3: RICERCA E METODOLOGIA APPLICATA AI CASE STUDY	65
3.1	Struttura del lavoro di ricerca.....	65
3.2	La prima fase: il disegno di ricerca.....	65
3.2.1	Oggetto del lavoro di ricerca e definizione del problema da indagare	65
3.2.2	<i>Indagine: il framework teorico</i>	66
3.3	Le ipotesi di ricerca	70
3.4	La metodologia del Case Study.....	71
3.5	La seconda fase: selezione dei casi e disegno della raccolta dei dati	73
3.6	La terza fase: preparazione e raccolta dei dati.....	75
	3.6.1 <i>Profilo delle imprese</i> 75	
3.7	La quarta fase: analisi dei dati e risultati	77
3.8	La quinta fase: interpretazione dei dati e considerazioni conclusive.....	78
	CAPITOLO 4: INDAGINE SU IMPRESE MARCHIGIANE DI GRANDI DIMENSIONI E LE PMI DELLA SUPPLY CHAIN.....	80
4.1	Introduzione.....	80
4.2	Case Study Fiorini International Italia: leader di sostenibilità.....	81
4.2.1	Introduzione all'azienda.....	81
4.2.2	Sostenibilità in Fiorini International Italia.....	82
4.2.3	La catena di fornitura sostenibile in Fiorini International Italia	84
4.3	Case study iGuzzini Illuminazione S.p.A: Social Innovation Through Lighting.....	87
4.3.1	Introduzione all'azienda.....	87

4.3.2	Sostenibilità in iGuzzini Illuminazione	88
4.3.3	La catena di fornitura sostenibile in iGuzzini Illuminazione	93
4.3.4	SIFA S.p.A: un esempio di sostenibilità.....	99
4.4	Case Study Simonelli Group: creatività e saggezza per una crescita sostenibile.....	101
4.4.1	Introduzione all'azienda.....	101
4.4.2	Sostenibilità in Simonelli Group.....	103
4.4.3	La catena di fornitura sostenibile in Simonelli Group	107
CONCLUSIONI.....		112
BIBLIOGRAFIA		117
SITOGRAFIA.....		124
APPENDICE		127
RINGRAZIAMENTI		134

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha lo scopo di evidenziare l'esistenza di un legame tra Sostenibilità, Responsabilità Sociale d'Impresa e PMI e dimostrare che la catena di fornitura che collega grandi e piccole imprese può fungere da strumento strategico per quest'ultime per agevolare l'integrazione della sostenibilità. Due sono le variabili che si incrociano in questa tesi, dando così forma a possibili ipotesi ed esiti futuri: la prima è la *Sostenibilità*, un concetto che preme sempre di più sull'attualità e che non lascia altri margini se non quello di essere affrontato, assorbito e introdotto nel proprio contesto di riferimento in modo naturale e olistico. Gli eventi climatici e ambientali a cui si assiste con cadenza regolare non sono più trascurabili: l'aumento delle temperature causato dalle attività inquinanti provenienti dall'uomo, così come dalle attività di deforestazione comunicano ogni giorno un messaggio allarmante, ovvero l'impossibilità di conservare la stessa qualità di vita e gli ecosistemi terrestri per le generazioni future a meno che non si intervenga con azioni di contenimento. La nascita del concetto di *Sostenibilità* e di *Sviluppo Sostenibile* non si riferisce, come erroneamente si pensa, alla sola conservazione dell'ecosistema ambientale, bensì abbraccia sfere e ambiti riferiti anche alla prosperità dell'ambiente e dell'uomo, alla riduzione degli sprechi, alla riduzione della povertà, al raggiungimento dei pari diritti tra gli esseri umani e molto altro visibile nei 17 *Sustainable Development Goals SDGs* delle Nazioni Unite. Come si osserverà in seguito, l'esigenza di una crescita sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico ha preso forma fin dagli anni Cinquanta, quando si sono avvertiti i primi timori circa l'impossibilità dell'ecosistema terrestre di supportare un alto livello di utilizzo di risorse. Il trattato di Brundtland del 1987 così come l'Accordo di Parigi del 2015 sul clima hanno dimostrato i limiti del Pianeta Terra e affermato la necessità di sviluppare un nuovo modello basato sulla sostenibilità e sulle pari opportunità per le generazioni future.

Per farlo, bisogna stimolare all'azione il settore pubblico così come quello privato, composto dalle imprese, alle quali è stato chiesto di accompagnare i propri obiettivi economici di profitto e competitività con obiettivi di natura sociale e ambientale, ripensando così al modo di fare *business*. Ciò si è tradotto nella creazione di programmi di Responsabilità Sociale che hanno l'obiettivo di soddisfare le esigenze del cliente e dell'azienda e, al tempo stesso, quelle degli altri *stakeholder*, come dipendenti, fornitori

e comunità locale circostante. Il principio base che accompagna ogni attività di Responsabilità Sociale d'Impresa è la volontarietà e la trasparenza delle iniziative, dettate da uno spirito etico e virtuoso.

La seconda variabile presa in considerazione e che si interseca con la prima si riferisce alle Piccole e Medie Imprese (PMI), considerate i soggetti chiave del tessuto imprenditoriale italiano e mondiale che, nel corso dell'ultimo decennio, sono state riconosciute come parte in causa del cambiamento climatico data la loro portata (come si osserverà in seguito, secondo le stime, le PMI sono responsabili di circa il 70% dell'inquinamento mondiale). La loro partecipazione è, dunque, essenziale per assicurare una produzione sostenibile per il benessere umano e ambientale. Questo passaggio, ciononostante, non è semplice da comprendere né tantomeno da intraprendere a causa di una serie di ostacoli che si affacciano sul percorso delle PMI piuttosto che su quello delle grandi imprese e che verranno indagati nel corso dei capitoli.

L'elaborato si propone di descrivere l'incontro di due realtà, PMI e Sostenibilità che, per un certo aspetto, sembrano sconosciute l'una all'altra e ancora lontane dall'incontrarsi ma, nei fatti, non sono mai state più vicine e compatibili. Inoltre, questa tesi si propone di evidenziare un concetto fondamentale nella sua banalità: la forza dell'unione è superiore rispetto alle singole forze. Molto prima, Henry For affermò infatti che «mettersi insieme è un inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme un successo».

Scendendo nel dettaglio, il primo capitolo verterà sul profilo delle PMI e sul rapporto con la sostenibilità. Le PMI rappresentano il pilastro dell'economia italiana essendo responsabili, da sole, del 41% dell'intero fatturato generato in Italia, del 33% dell'insieme degli occupati del settore privato e del 38% del valore aggiunto del paese. Per tale ragione, giocano un ruolo importante nel dare uno slancio allo sviluppo economico del Paese, da un lato accrescendo la propria produttività e, dall'altro, sostenendo la sfida verso la transizione ecologica. Senza il loro coinvolgimento, infatti, la transazione non sarebbe realmente significativa. Tuttavia, nonostante la stragrande maggioranza delle PMI riconosca l'importante funzione della sostenibilità, gli studi condotti fanno emergere tutt'ora una certa estraneità e poca conoscenza degli aspetti principali ESG e delle nuove normative vigenti. Inoltre, i rischi connessi all'approccio sostenibile sembrano avere un impatto maggiore sulle PMI, tradotti in maggiori costi di gestione, difficoltà burocratiche, mancanza di risorse umane, problemi alla digitalizzazione e difficoltà a integrare le

competenze interne. Ciò che, invece, risulta poco noto sono le opportunità che derivano da una maggiore attenzione alla sostenibilità, quali vantaggi reputazionali ed economici che verranno di seguito analizzati.

Nel secondo capitolo, si metteranno in luce le strategie applicabili alla *Supply Chain* delle piccole e medie imprese, al fine di integrarla con la sostenibilità. Difatti, solo attraverso il pieno coinvolgimento della catena di fornitura è possibile ridurre le inefficienze, i rischi e gli impatti ambientali, creando valore per gli *Stakeholder* in ottica di sviluppo sostenibile.

In che modo? Innanzitutto, cogliendo le richieste provenienti dalla catena di valore, che è il primo *input* per includere i temi della sostenibilità nei processi strategici aziendali e costituisce il network attorno a cui gravita l'impresa. Successivamente, approfondendo la relazione tra l'impresa e il fornitore, fondamentale per la messa a terra di efficienti strategie in ottica *win-win*.

La *supply chain* rappresenta il contesto in cui questa relazione avviene. Una volta approfondito il concetto di *Supply Chain Management* e della sua rilevanza come strumento strategico per l'impresa, si osserverà l'integrazione della sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura.

Tale integrazione verrà analizzata a 360°, a partire dalla modalità di gestione, dai principali mezzi per favorirla, come la digitalizzazione, l'innovazione, le certificazioni dei fornitori etc., per poi arrivare ai benefici comportati nel tessuto interno aziendale, come finanziamenti, incentivi, strategie di lungo termine, e nel tessuto esterno all'impresa, sia dal lato dei fornitori che del consumatore finale, visibile per esempio nell'incremento della *brand reputation*.

Infine, negli ultimi due capitoli, la ricerca ha prenderà come punto di vista quello di tre imprese marchigiane di grandi dimensioni, che hanno voluto fare della sostenibilità una missione, impegnandosi nel diffondere la propria filosofia lungo tutta la filiera di approvvigionamento in modo tale da coinvolgere tutti gli attori della rete, incluse le piccole e medie dimensioni e distribuendo i propri obiettivi di sostenibilità nel lungo periodo.

CAPITOLO 1 : PMI E SOSTENIBILITÀ NEL CONTESTO EUROPEO E NAZIONALE ITALIANO: UNA SFIDA AL CAMBIAMENTO

1. Introduzione

Le PMI rappresentano un pilastro del sistema economico-industriale nazionale e internazionale e sono un anello fondamentale delle catene di valore a livello globale. Pertanto, la loro partecipazione all'implementazione dell'Agenda 2030 e al raggiungimento degli obiettivi globali di sviluppo sostenibile è irrinunciabile. Il seguente capitolo affronta il tema della RSI, *Responsabilità Sociale d'Impresa*, rappresentante il pilastro su cui la sostenibilità poggia, e della *Sostenibilità* a tutto tondo nelle PMI, partendo da una visione macro, per poi focalizzarsi sul contesto italiano attuale, nel quale è divenuta un *driver* per il successo aziendale.

L'enorme portata delle PMI a livello europeo ha acceso un vivace dibattito riguardo alla propria partecipazione alle dinamiche eco-sociali in atto e ha fatto sì che la Commissione Europea predisponesse delle politiche *ad hoc* per favorirne la crescita e l'integrazione di modelli di *business* sostenibili, grazie alla promozione di strumenti digitali e finanziamenti. Le realtà imprenditoriali di piccola e media dimensione, infatti, vanno incontro a maggiori ostacoli rispetto alle grandi imprese quando si tratta di sostenibilità ed è necessario per questo elaborare strategie adeguate a definire soluzioni per l'abbattimento delle barriere.

Successivamente, si è declinato il fenomeno della sostenibilità all'interno del tessuto imprenditoriale italiano, analizzando le percezioni, gli ostacoli e i vantaggi che le PMI italiane evidenziano in diverse ricerche condotte sul territorio. La sostenibilità viene analizzata in due aree aziendali: strategica e della comunicazione, con lo scopo di indagare se il suo inserimento all'interno del *business* aziendale può comportare la creazione di vantaggio economico di lungo periodo.

1.1 Il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa

Negli anni Cinquanta si è posta all'evidenza di tutti la grande *accelerazione* esercitata dall'impronta umana nel mondo naturale (Steffen et al., 2015, citato da Sarkar and Searcy, 2016): emissioni di gas serra (GHG) e cambiamento climatico, degrado dell'ecosistema,

scarsità delle risorse, diritti umani e molto altro hanno richiesto una maggiore attenzione allo *sviluppo sostenibile globale* (Sarkar and Searcy, 2016).

Questo concetto è stato a lungo portato avanti dalle Nazioni Unite, che hanno riconosciuto la necessità di intraprendere azioni concrete al fine di contrastare i drammatici eventi ambientali e sociali: si ricorda, a tal proposito, il piano d'azione per lo sviluppo sostenibile contenuto nell'*Agenda 21*¹ e nella successiva versione dell'*Agenda 2030*. Tuttavia, per portare avanti la causa dello sviluppo sostenibile si è rivelato necessario rivolgersi anche al settore privato, come le imprese, alle quali è stato chiesto di assumere una funzione all'interno della società che prescinda dal mero svolgimento dell'attività economica e produttiva, per ripensare al modo in cui si fanno affari e allinearsi all'ecosistema, riducendo l'impronta aziendale (Perrini, 2022).

Come dimostrazione tangibile del proprio impegno, le imprese hanno adottato in maniera volontaria programmi di *Responsabilità Sociale d'Impresa* (conosciuta anche con l'acronimo di RSI o, l'equivalente inglese, CSR) facendone lo strumento per contribuire attivamente allo sviluppo sostenibile (ISO 26000, 2010, citato da Sarkar and Searcy, 2016).

L'associazione della RSI alla dimensione imprenditoriale fa riferimento anche al contesto storico americano della metà del 900: gran parte delle imprese statunitensi, infatti, stavano cambiando il proprio assetto proprietario, virando verso forme di *azionariato diffuso*, ovvero non appartenevano più a singoli individui ma avevano adottato uno stampo *collettivo*. Questo mutamento generò molti interrogativi a proposito di quali interessi queste imprese dovessero perseguire, se dei soli azionisti o anche riferiti alla comunità in cui erano inserite. Nacque, dunque, la nuova tendenza di affiancare ai tradizionali obiettivi economici quelli di natura più ampia, riguardanti l'etica, la morale e la trasparenza. Uno dei maggiori studiosi di *management*, Peter Drucker, nel 1955, teorizzò l'importanza di inserire all'interno dell'impresa tematiche di natura sociale per ottenere benefici economici, sostenendo che:

¹ Per la lettura integrale dell'Agenda 21, consultare: *DSD: Resources - Publications - Core publications* (n.d). Available at: https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml (Accessed: April 9, 2023).

[...] the very nature of the modern business enterprise imposes responsibilities on the managers [...] it must consider the impact of every business policy and business action on the society (Drucker, 1954 citato da Caroli, 2021).

Nel corso degli ultimi decenni del XX secolo, il concetto di RSI è stato rincorso da molte definizioni e approcci, a partire da quello di carattere puramente economico, a quello morale, normativo etc., senza, difatti, giungere ad una definizione chiara e ampiamente condivisa a causa della sua natura poliedrica (Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021).

1.1.1 Le definizioni di CSR nel corso del tempo

Uno studio condotto da Sarkar e Searcy nel 2016 ha cercato di sistematizzare le definizioni di CSR nel corso di sei decenni, dal 1953 al 2014, suddividendole in tre periodi:

- nel primo periodo, che va dal 1953 al 1983 la definizione ruota prevalentemente attorno ai compiti delle imprese di guardare oltre agli obiettivi puramente economici e agli obblighi di legge per soddisfare *volontariamente* i doveri sociali nei confronti della comunità nella quale operano. In questo periodo i tratti semantici più importanti della definizione di responsabilità sociale sono la *volontarietà*, la *legalità* e *l'obbligo* nei confronti degli *stakeholder esterni* (riferiti alla comunità intera e non solo agli azionisti dell'impresa). Uno degli studiosi che maggiormente attrasse l'attenzione negli anni Settanta fu Archie Carroll, che analizzò il concetto di RSI con un approccio *etico-normativo* (1979) affermando che, per sua natura, l'attività imprenditoriale deve sentirsi *in dovere* a partecipare alle attività etiche e filantropiche, oltre a quelle prettamente economiche e legali. Per meglio chiarire tale concetto, sviluppò un modello per spiegare chiaramente gli obblighi delle imprese nei confronti della società (*Figura 1*).

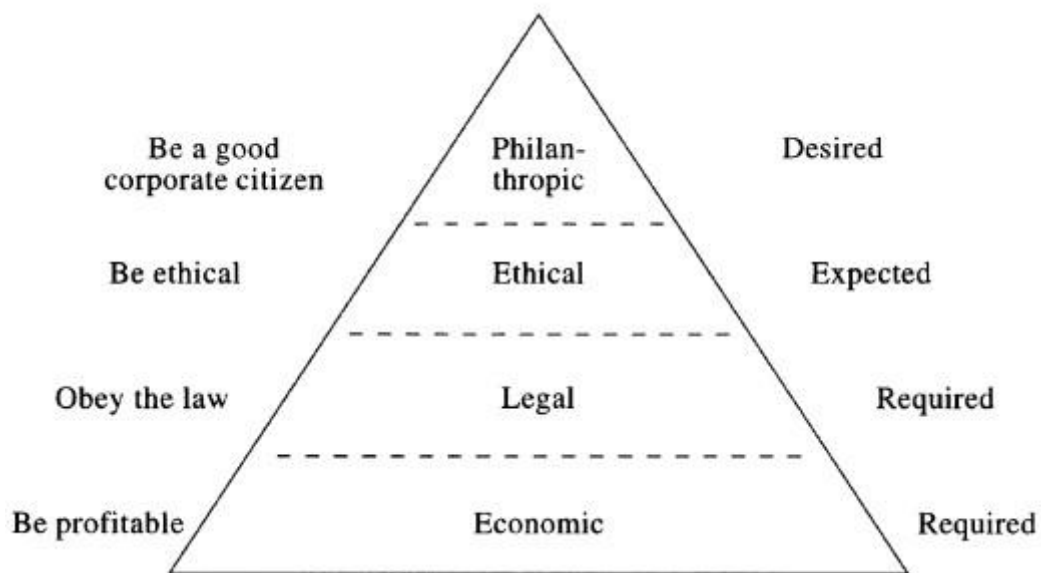


Figura 1

Modello Piramide (Carroll, 1991)

L'autore colloca alla base del modello la *responsabilità economica*, dal momento che rappresenta l'obiettivo principale dell'azienda, seguita da quella *legale*, ossia l'agire secondo un corretto sistema giuridico; *etica*, riferita a tutte le attività che la società nella quale l'impresa è inserita si attende da lei, anche se non codificate da leggi e, infine, *responsabilità filantropica*.

Tuttavia, il modello presenta dei limiti, primo fra tutti la sua struttura: l'immagine piramidale allude impropriamente ad una gerarchia e questo può generare una confusione interpretativa per cui le attività filantropiche, essendo collocate in cima alla piramide, risulterebbero essere le più importanti quando, in realtà, rappresentano attività volontarie che seguono ai risultati economici e agli adempimenti legali dell'impresa. Inoltre, la piramide lascia intendere una separazione dei 4 livelli, che dovrebbero essere invece considerati sovrapposti e interdipendenti l'uno all'altro (Tunisini, Pencarelli and Ferrucci, 2020);

- Il secondo periodo copre dal 1983 al 2002. In questi anni accadono rivoluzioni importanti dal punto di vista manageriale: *in primis*, nel 1983, fa il suo ingresso la *Teoria degli Stakeholder* ad opera di Edward Freeman (1984)², che fornisce

² Il testo che contiene la teoria degli *stakeholder* è *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Per maggiori informazioni, consultare: Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management*. Cambridge University Press. Available at:

una definizione puntuale di *stakeholder*, ovvero dei soggetti con i quali le organizzazioni imprenditoriali intessono una relazione e che sono interessati e coinvolti nello svolgimento delle attività dell'azienda (Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021). La teoria degli *stakeholder* ha evidenziato come le esigenze dell'impresa non possono dirsi soddisfatte senza rispondere anche alle esigenze dei portatori di interesse che intorno all'azienda ruotano. Per cui la RSI, in questo periodo, viene concepita come uno strumento per raggiungere buone *performance* economico-finanziarie, basate sull'instaurazione di relazioni di valore con gli *stakeholder* (Freeman et al., 2010, citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021)

Altri concetti che emergono in questi anni sono lo *sviluppo sostenibile* e l'*ambiente*: nel 1987 la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WCED) nel *Brundtland Report* definisce *sostenibile* uno sviluppo in grado «to meet the needs of present without compromising the ability of future generation to meet their own needs»³. L'interesse verso la sostenibilità si riflette all'interno delle definizioni della RSI, che inizia a essere percepita come un impegno assunto dalle imprese per contribuire allo sviluppo economico sostenibile, attraverso il sostegno della comunità e mettendo in pratica azioni sostenibili.

Nel 2001 giunge la definizione istituzionale di RSI da parte della Commissione Europea, che la identifica come un approccio che stimola le imprese ad assumere comportamenti corretti ed etici, superando la pura *compliance*, mediante «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Commissione Europea, 2001, p.7)⁴. La Commissione Europea

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&ots=61jiG4LaNQ&sig=SBOJddWUnt-wijdpRwheBQrRqAY&redir_esc=y#v=snippet&q=managers%20bear%20a%20fiduciary%20relationship&f=false.

³ Per maggiori informazioni, consultare: Brundtland, G.H. and Khalid, M. (1991) *Our common future*, Elsevier eBooks. Available at: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-1049-0.50009-5> (Accessed: April 9, 2023).

⁴ L'approccio volontario alla RSI è stato oggetto di critiche da parte di alcuni studiosi che ne hanno sottolineato l'eccessiva libertà e l'impossibilità di applicare qualsivoglia tipologia di sanzione a chi trasgredisce gli impegni di trasparenza e credibilità delle attività delle RSI. Per maggiori approfondimenti, consultare: Saviano, M., Lettieri, M. and Cosimato, S. (2021). *Dalla Responsabilità Sociale d'impresa all'impresa sostenibile*. G Giappichelli Editore, pp. 1-14; oppure: Commissione Europea. (2001). *Libro*

distingue la dimensione *interna* ed *esterna* della Responsabilità Sociale d'Impresa: la prima si riferisce alla gestione responsabile delle risorse umane, della salute e della sicurezza sul lavoro all'interno dell'azienda, mentre la seconda va oltre i confini dell'impresa per interessarsi alle comunità locali, alle *partnership* commerciali, ai fornitori, ai consumatori etc. La RSI diventa uno strumento di affiancamento ad altri mezzi, validi a livello internazionale (Caroli and Tantalò, n.d.)⁵;

- Dal 2003 al 2014, la serie di crisi finanziarie che dagli Stati Uniti si propaga nel resto del mondo pone maggiore interesse sulla RSI, soprattutto dal punto di vista *etico*. Si consolida il legame tra *stakeholder*, ambiente ed economia, rafforzando il concetto di *triple bottom line* (Figura 2). Si tratta di una locuzione teorizzata da John Elkington nel 1994 per indicare che la *performance* complessiva di un'impresa va misurata tenendo conto di *tre linee d'azione*: una *economica*, riferita alla tradizionale misura del profitto aziendale; una *sociale*, riguardante le azioni responsabili raggiunte dall'impresa attraverso lo svolgimento delle attività sociali (Elkington, 2013 citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021); infine, una *ambientale*, riferita al grado di responsabilità raggiunto dall'impresa nel sostenere azioni volte alla tutela dell'ambiente. Savitz (2013, citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021) afferma che la TBL contiene «l'essenza della sostenibilità» (Savitz, 2013 citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021, p.8), dal momento che i tre indicatori, ambientali, economici e sociali misurano l'impatto che l'attività aziendale ha sulle attività umane, includendo la profittabilità e il valore ambientale nel medio-lungo periodo⁶.

verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* available at: [Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese](#) (Accessed: April 9, 2023).

⁵ Si fa riferimento alla norma *Social Accountability 8000*, alla *Global Compact Reporting Initiative*, al *Global Compact delle Nazioni Unite* (2000) etc. (Caroli and Tantalò, n.d.)

⁶ Si rimanda all'originale tradotto dagli autori: «captures the essence of sustainability by measuring the impact of an organization's activities on the world... including both its profitability and shareholder values and its social, human and environmental capital». (Savitz, 2013 citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021, p.8).

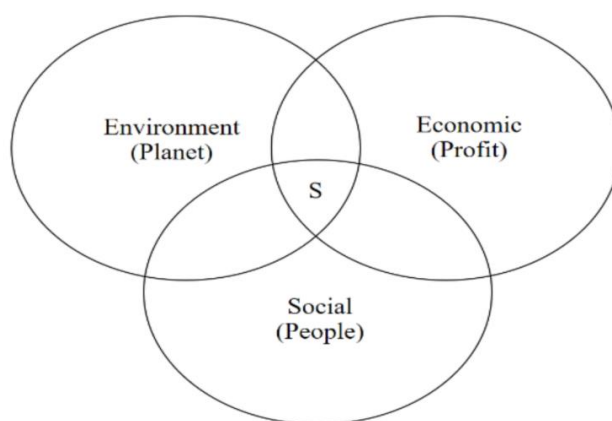


Figura 2

Triple Bottom Line (*John Elkington, 1994*)

In conclusione, nonostante la molteplicità di definizioni che la RSI si è vista associare, è possibile individuare alcuni termini chiave che, nel corso degli anni, si sono ripetuti e sovrapposti, rimanendo una costante della RSI e delineando la sua area semantica, come *economia, etica, sociale, stakeholder, sostenibilità e volontarietà* (Sarkar and Searcy, 2016).

1.1.2 Dall'impresa sociale all'impresa sostenibile

A partire dal Rapporto di Brundtland della Commissione Mondiale dell'Ambiente e dello Sviluppo (1987), gli aspetti della *sostenibilità* sono compenetrati nella definizione di CSR, diventando una parte fondamentale di essa ed evolvendosi in una visione che integra le questioni economiche, sociali ed ambientali. Questi tre elementi rappresentano i tre pilastri della sostenibilità.

Oggigiorno è facile usare terminologie come *CSR* e *sostenibilità* in maniera intercambiabile anche se, nei fatti, rappresentano due concetti differenti (Marrewijk, 2003 citato da Tunisini, Pencarelli and Ferrucci, 2020).

Le due espressioni, secondo la corrente di pensiero di Linnanen e Panapanaan (2002, citati da Siano, 2012), sarebbero strettamente correlate e interdipendenti tra loro. La *sostenibilità* si collega al concetto di *sviluppo sostenibile*, che fa riferimento alla capacità delle organizzazioni di conservare e/o ripristinare le condizioni di contesto in cui agiscono oggi in favore delle generazioni future, evitando lo sfruttamento massivo e il deturpamento dell'ecosistema naturale e sociale (Schweizer-Ries e Perkins, 2012 citato

da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021). Ne consegue che lo sviluppo sostenibile non è un punto d'arrivo ma un *processo continuo* e *dinamico* volto a garantire l'*equità generazionale*⁷.

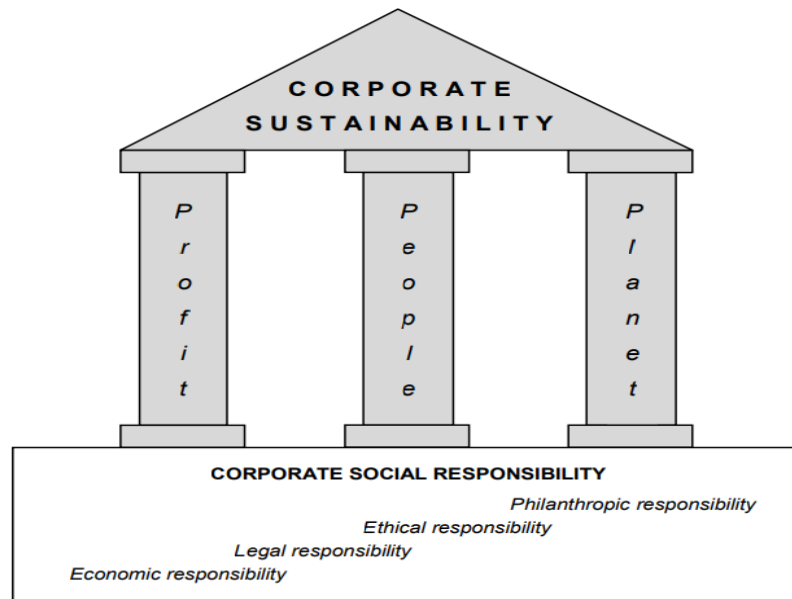


Figura 3

Legame tra CSR e Sostenibilità (*adattata da Wempe e Kaptein, 2022*)

La sostenibilità può essere vista come la condizione per la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema impresa. Per ottenere ciò, è necessaria la Responsabilità Sociale d'Impresa, attraverso la quale l'organizzazione può bilanciare gli accennati tre fattori della sostenibilità⁸. Da questo punto di vista, la CSR può considerarsi la base su cui poggia la

⁷ Si ricorda la definizione data precedentemente nel Brundtland Report che indica come *sostenibile* uno sviluppo in grado «to meet the needs of present without compromising the ability of future generation to meet their own needs». Per maggiori informazioni, consultare: Brundtland, G.H. and Khalid, M. (1991) *Our common future*, Elsevier eBooks. Available at: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-1049-0.50009-5> (Accessed: April 9, 2023).

⁸ L'analisi del legame tra Sostenibilità e RSI può essere approfondita riprendendo lo schema piramidale proposto da Carroll (1991) secondo cui la Responsabilità Sociale d'impresa comporta quattro tipi di responsabilità: economica, la più importante, legale, etica e filantropica. Le organizzazioni che intendono impegnarsi per raggiungere la sostenibilità hanno bisogno di inglobare, nella propria *vision* e strategia i quattro principi della CSR dal momento che queste quattro tipologie di responsabilità permettono di sostanziare le tre dimensioni della sostenibilità. Per maggiori approfondimenti consultare: Siano, A. (2012) "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese," *Sinergie Italian Journal of Management*, pp. 3–23. Available at: <https://doi.org/10.7433/s89.2012.04> (Accessed: April 9, 2023).

sostenibilità poiché racchiude in sé tutte quelle azioni che vengono messe in atto dalle aziende per raggiungerla (*Figura 3*).

1.2 Il binomio CSR e PMI nel panorama europeo

1.2.1 Le condizioni che determinano i differenti livelli di CSR in Europa

Osservando l'approccio alla RSI delle imprese collocate nei diversi paesi europei, l'affermazione di Votaw (1973, citato da Maon, Swaen and Lindgreen, 2017) sembra ben riassumere un concetto: «il termine [CSR] è brillante: significa qualcosa, ma non sempre la stessa cosa, per tutti» (p.11)⁹.

La Responsabilità Sociale d'Impresa è considerata una nozione complessa, di cui non esiste una soluzione universale (Argandoña e von Weltzien Hoivik 2009; Smith 2003, citato da Maon, Swaen and Lindgreen, 2017). Molte sono le condizioni che possono alterare la concezione di CSR all'interno delle nazioni nelle quali si localizzano le imprese: settore industriale, attività aziendale, dimensione organizzativa, richieste e aspettative degli *stakeholder*, e molto altro (Barnett 2007; Dawkins e Lewis 2003; Husted e Allen 2011 citato da Maon, Swaen and Lindgreen, 2017).

In particolar modo, è importante osservare come le pratiche di CSR possono variare molto a livello internazionale: secondo Campbell (2007) il comportamento responsabile delle imprese varia da una nazione all'altra a causa dalla «variazione delle istituzioni e dei bastoni e carote che forniscono per limitare ed abilitare tale comportamento» (Campbell, 2007, p. 952)¹⁰. Lo studioso denota che le aziende che possiedono meno risorse economiche da impiegare verso le pratiche di CSR sono direttamente influenzate dalla macroeconomia nella quale sono inserite: un ambiente economico positivo, avrà delle conseguenze positive sulla redditività dell'impresa e questo favorirà l'intraprendere di comportamenti socialmente responsabili (Halkos and Skouloudis, 2016). Conseguentemente, i paesi sviluppati, hanno potuto assistere ad un orientamento verso le

⁹ Trascrizione originale della citazione: «the term [CSR] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody». (1973, citato da Maon, Swaen and Lindgreen, 2017, p. 11).

¹⁰ Trascrizione originale della citazione: «variation in socially responsible behavior is probably associated with variation in institutions and sticks and carrots they provide to constrain and enable such behavior». Campbell, J. (2007, p.952).

pratiche di responsabilità sociale più vivace rispetto ai paesi in via di sviluppo (Baah et al., 2021).

Il livello di CSR all'interno delle diverse nazioni è, inoltre, strettamente correlato alle condizioni competitive: maggiore è la *competizione spietata* in un paese, minore sarà l'interesse da parte delle aziende di impegnarsi in materia di RSI. In condizioni di normale competizione, invece, le imprese si impegneranno notevolmente nel preservare la propria immagine pubblica e reputazione, adottando iniziative socialmente responsabili (Campbell, 2007).

Infine, un quadro normativo efficace può facilitare il comportamento della CSR poiché leggi e regolamenti, applicati correttamente, possono ridurre le illegalità in termini di responsabilità sociale e agevolare il controllo sulla condotta aziendale (Halkos and Skouloudis, 2016).

Complessivamente, è possibile distinguere quattro modelli di CSR in Europa (Maon, Swaen and Lindgreen, 2017):

1. un modello orientato alla *partnership* come strategia condivisa per affrontare le sfide sociali, tipica dei paesi nordici come Danimarca, Finlandia, Svezia etc.;
1. un modello di sostenibilità nel quale le aziende hanno il dovere di prendersi le proprie responsabilità nella società e dove i governi promuovono e sostengono iniziative di CSR. Questo accade in paesi come Francia, Germania, Austria, Belgio etc.;
2. un modello con un forte orientamento multi-*stakeholder*, in cui i governi cercano di interpellare attori politici, aziende, finanziatori, tipico della Grecia, dell'Italia, del Portogallo e della Spagna;
3. un modello che vede protagonista la comunità che deve incoraggiare il coinvolgimento delle aziende nelle sfide sociali che la interessano. Questo modello caratterizza paesi come Regno Unito e Irlanda.

1.2.2 Le PMI: caratteristiche quantitative e qualitative

La commissione europea definisce le piccole, medie e microimprese (conosciute anche con l'acronimo PMI) come realtà aziendali che hanno le seguenti specificità : meno di 249 dipendenti, un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di euro o un totale di

bilancio annuo non superiore ai 43 milioni di euro (*PMI: Significato, Numeri E Innovazione Delle Piccole-medie Imprese, n.d.*).

A sua volta, le PMI possono essere suddivise in microimprese, piccole o medie imprese. Le microimprese hanno meno di 10 dipendenti e il loro fatturato annuale non supera i 2 milioni di euro; le piccole imprese sono definite come imprese con meno di 50 lavoratori e un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro; infine, le medie imprese sono le aziende che hanno meno di 250 occupati e che realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro (Commissione Europea, 2020).

La nozione di piccola e media impresa non si limita a soddisfare i 3 criteri quantitativi di classificazione sopracitati (finanziario, bilancio e dipendenti), in quanto tale categoria si distingue rispetto alle grandi imprese anche per le sue caratteristiche qualitative.

Prima fra tutte, le PMI adottano, nella maggior parte dei casi, una struttura capitalistico-imprenditoriale, nella quale è frequente la coincidenza tra proprietà e *management*. L'impresa capitalistico-imprenditoriale presenta alcuni vantaggi di *governance*, tra cui: *l'elevata stabilità*, per la presenza di soggetti legati da vincoli familiari che favoriscono dinamiche decisionali nell'interesse dell'impresa; la *rapidità decisionale*, grazie ad una struttura organizzativa semplice; la *limitata incidenza dei costi* per via del frequente ricorso a forme di autofinanziamento; *l'agevole trasferimento della conoscenza tacita* basata sui rapporti di fiducia tra gli individui che accresce i valori intangibili dell'impresa e, infine, *l'elasticità economica*, dal momento che l'impresa può affidarsi a ore addizionali di lavoro da parte dei membri del nucleo imprenditoriale (Santovito, 2016). A ogni modo, presenta anche dei limiti, riassumibili nella *manca di esperienza* da parte di alcuni componenti del nucleo imprenditoriale che potrebbero non essere adeguatamente supportati da un *background* formativo adeguato e nella *sfumata delimitazione degli interessi aziendali rispetto a quelli privati* (Tunisini, Pencarelli and Ferrucci, 2020): in molte imprese a conduzione familiare può risultare difficile stabilire il confine di pertinenza dell'attività d'impresa. Non solo, nelle imprese familiari, il cambio generazionale può avere un impatto più o meno positivo poiché il passaggio di mano non sempre comporta la venuta di una figura sostitutiva in grado di assumersi le responsabilità e possedere i valori del fondatore. In aggiunta, il *rischio dell'obsolescenza* è dietro l'angolo per le piccole e medie imprese: a dimostrazione di ciò, l'uso della tecnologia e della digitalizzazione risulta tuttora poco frequente (Santovivo, 2018). Da

ultimo, *l'orientamento di breve-medio termine* e i meccanismi di gestione scarsamente formalizzati penalizzano la pianificazione delle azioni e i programmi di lungo termine.

1.2.3 *Le PMI e la Responsabilità Sociale d'Impresa: un legame dibattuto*

Come detto precedentemente, la CSR è l'approccio con cui l'impresa decide di attuare politiche e iniziative che trascendono la mera attività economica per confluire in azioni di benessere per la comunità e l'ambiente, attraverso un atto *volontario*. La RSI rappresenta un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile e la sua adozione non deve avvenire solo per motivi filantropici o di promozione, bensì per motivi utili alla competitività d'impresa, in un'ottica *strategica*. A tal riguardo, fino a pochi decenni fa, la letteratura sulla RSI si concentrava prevalentemente sulle aziende di grandi dimensioni, che avevano più visibilità nel contesto globale e anche motivazioni strategiche per intraprendere iniziative di CSR (Wickert, 2016). Gli studiosi Davies e Crane (2010, citati da Tarquinio, 2014) sostengono che tale situazione sia riferibile al fatto che le grandi imprese rappresenterebbero le vere protagoniste dell'economia, a discapito di quelle di minori dimensioni, che sarebbero destinate alla crescita dimensionale per ottenere il successo aziendale. Questa prospettiva è in linea con il filone di studi che considera la crescita aziendale come condizione indispensabile per la sopravvivenza¹¹.

Recentemente, invece, la crescente consapevolezza dell'importanza delle PMI per l'economia mondiale ha riaperto il dibattito sul tema anche in contesti aziendali di minori dimensioni. Vari ricercatori hanno ritenuto che lo sviluppo qualitativo non necessariamente implicasse anche una crescita dimensionale quantitativa: le PMI prediligono lo sviluppo relazionale a quello numerico, dal momento che quest'ultimo è più oneroso in termini di costi e rischi. Per cui, seguendo *l'approccio europeo* sullo sviluppo dell'impresa di minori dimensioni, si riconosce la stabilità della piccola e media impresa e si afferma che un'organizzazione può raggiungere il proprio equilibrio economico prescindendo dalla grandezza (Tunisini, Pencarelli and Ferrucci, 2020).

Prevalgono, dunque, gli aspetti qualitativi, quali la fiducia, la reputazione, la *performance* di lungo periodo e il contributo alla comunità su quelli quantitativi, che sono più rilevanti

¹¹ Secondo il modello di Greiner (1972), il fattore imprescindibile del cambiamento organizzativo è l'aumento della dimensione. Per maggiori informazioni, consultare: Tunisini, A., Pencarelli, T. and Ferrucci, L. (2020) *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. 2nd edn. Hoepli.

nelle imprese di maggiori dimensioni. Le PMI partecipano molto più attivamente all'interno della comunità locale, focalizzandosi sulle relazioni informali e proponendo attività di formazione al fine di trasmettere ai propri collaboratori conoscenze e *know-how*.

Ad ogni modo, non si può escludere che l'implementazione di un approccio CSR non comporti elevati costi di investimento, spesso scoraggianti per imprese di piccole dimensioni. L'Unione Europea, consapevole della pietra miliare rappresentata dalle piccole e medie imprese nel continente, si è posta quindi l'obiettivo di favorire la crescita delle PMI e di abbattere gli ostacoli che possono impedire l'integrazione della RSI.

1.2.4 La portata delle PMI in Europa e la politica a sostegno della CSR e dello sviluppo sostenibile

Paradossalmente, mentre la maggior parte degli studi si concentrano nell'osservazione della RSI all'interno delle multinazionali, nella realtà, sono le piccole, medie e microimprese, a costituire la forma più comune di *business* privato nella maggioranza dei paesi, rappresentando il 99% delle imprese presenti nell'Unione Europea, fornendo oltre cento milioni di posti di lavoro nel settore privato e contribuendo con un'elevata percentuale al valore totale creato dalle imprese. (*Piccole E Medie Imprese | Note Tematiche Sull'Unione Europea | Parlamento Europeo*, n.d.). Dunque, data la loro importanza a livello globale, le PMI dovrebbero rappresentare una delle principali priorità della politica dell'UE in tema di miglioramento delle prestazioni e delle *performance* a favore della RSI. Ciò è stato dimostrato da una serie di iniziative intraprese negli ultimi anni da parte della politica europea nei confronti delle PMI al fine di assicurare alle piccole e medie imprese gli elementi necessari per renderle competitive e aumentarne l'attrattività rispetto alle aziende di maggiori dimensioni¹². Tra le iniziative più recenti, si cita la *Risoluzione del Parlamento europeo del 25 novembre 2020 su una nuova strategia industriale per l'Europa*, approvata nel 2020, nella quale i deputati al Parlamento europeo hanno invitato la Commissione a presentare una *strategia di transizione* verso una base industriale europea moderna, digitalizzata e, in generale, sostenibile. Si ritiene infatti che:

¹² Per maggiori informazioni a proposito delle iniziative promosse dall'Unione Europea, consultare: *L'UE per la sostenibilità (2021)*. Available at: https://it.sme-enterprise.com/ue-per-la-sostenibilita/#Panoramica_delle_politiche_dellUE_-_Iniziative_per_le_PMI_europee (Accessed: April 11, 2023).

tutte le strategie [...] debbano essere imperniate attorno al passaggio a una società resiliente sotto il profilo sociale, economico ed ambientale, a una leadership e un'autonomia strategiche, nonché a un mercato unico ben funzionante (*Risoluzione del Parlamento europeo del 25 novembre 2020 su una nuova strategia industriale per l'Europa*, 2020, punto 1).

A proposito delle PMI, che hanno subito maggiormente l'impatto della pandemia di COVID-19 e della recessione economica, il Parlamento europeo stimola all'adozione di strategie orientate al futuro che rafforzino la competitività delle piccole e medie imprese europee, grazie a un'infrastruttura digitale e al miglioramento delle competenze del personale interno. Ad oggi, continua a esistere un ampio divario tra le grandi imprese e le PMI per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali e dell'innovazione, per cui è necessario aumentare le loro opportunità, riducendo gli squilibri digitali e contribuendo al *Green Deal europeo*¹³ e alla transizione industriale verso la neutralità climatica (*Risoluzione del Parlamento europeo del 25 novembre 2020 su una nuova strategia industriale per l'Europa*, 2020). Nel suo discorso del settembre 2022, la Presidente della Commissione Ursula Von Der Leyen ha annunciato un imminente *Pacchetto di aiuti per le PMI*, che includeranno l'adozione di un *corpus* unico di norme fiscali per le imprese in Europa per ridurre gli oneri amministrativi e i rischi legati alla liquidità, aiutando le PMI a realizzare investimenti sostenibili. Inoltre, è stata evidenziata la necessità di sfruttare il potenziale degli strumenti digitali a vantaggio delle PMI e di agevolare il loro accesso alle competenze e ai finanziamenti (Von Der Leyen, 2022)¹⁴.

1.3 La Sostenibilità nell'impresa: una scelta necessaria per le PMI

In passato, le teorie d'azienda si concentravano sulla convinzione che lo scopo primario dell'impresa fosse la massimizzazione del valore economico. Tuttavia, questo approccio

¹³ Per *Green Deal Europeo*, si intende un pacchetto di iniziative orientate ad avviare l'UE sulla strada di una transizione verde per ridurre, entro il 2030, le emissioni di gas a effetto serra minimo del 50% rispetto ai livelli del 1990 e diventare climaticamente neutra entro il 2050. Per approfondimenti, consultare: Perrini, F. (2022). *Sostenibilità e PMI: Aspetti strategici, operativi e finanziari*. EGEA S.p.a., pp. 163-173

¹⁴ Per approfondimenti, consultare: Von Der Leyen, U. (2022) "A Union that stands strong together." Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/speech_22_5493 (Accessed: April 14, 2023).

è ad oggi superato: l'impresa, non può non essere sostenibile, ovvero la sua sopravvivenza e il suo sviluppo futuro, a prescindere dalle dimensioni e dal settore, sono strettamente correlati all'equilibrio di tre aspetti fondamentali: ambiente, sociale, e risultato economico. Secondo il modello delle Tre P (*People, Planet, Profit*) l'azienda deve preoccuparsi di creare valore economico, preservando l'impatto sull'ambiente e sulla comunità nella quale è inserita (Caroli, 2021). Nell'ultimo decennio l'interesse verso la sostenibilità ha iniziato a coinvolgere nello specifico le piccole e medie imprese, in quanto riconosciute come contributrici attive dello sviluppo sostenibile data la loro portata a livello europeo (Klewitz and Hansen, 2014), anche da un punto di vista di quota dell'inquinamento: secondo le stime, le PMI sono responsabili fino al 70% di tutto l'inquinamento mondiale (Abdullah, Saraswat and Talib, 2023). La loro partecipazione è, dunque, imprescindibile per passare da una produzione efficace sotto l'esclusivo profilo dei costi ad una produzione sostenibile per il benessere umano e ambientale. Questo passaggio, ciononostante, non è semplice da comprendere né, tantomeno, da intraprendere a causa di una serie di ostacoli che si affacciano sul percorso delle PMI più che su quello delle grandi imprese (Abdullah, Saraswat and Talib, 2023), riassumibili in barriere di tipo *socio-ambientale, legale, economico e tecnologico*:

- le *barriere di natura socio-ambientale*: sono, per esempio, la mancanza di consapevolezza ambientale, l'esclusione degli *stakeholder* dai processi decisionali, una forte dipendenza dai combustibili fossili e dall'energia non rinnovabile etc.;
- le *barriere legali*: si manifestano in un quadro giuridico insufficiente e nell'assenza di un sistema di controllo e monitoraggio efficace;
- gli *ostacoli economici*: sono rappresentati soprattutto dagli elevati costi di investimento per l'adozione di piattaforme tecnologiche e personale interno: il *top management* sembrerebbe, infatti, riluttante a finanziare tecnologie di produzione sostenibile poiché inconsapevole dei benefici che potrebbero derivare nel lungo periodo;
- le *difficoltà tecnologiche*: tecnologia obsoleta o mancanza di competenze possono influire negativamente sull'integrazione della sostenibilità poiché compromettono la misurazione delle prestazioni e le *performance* aziendali.

La conoscenza degli ostacoli rappresenta il primo passo per individuare le strategie in grado di superarli e attuare con successo la sostenibilità nell'impresa.

Uno studio di Abdullah, Saraswat and Talib (2023), identifica nove possibili strategie da attuare:

1. la promozione, a livello governativo, di agevolazioni fiscali per incoraggiare gli sforzi all'interno delle PMI. A tale riguardo va detto che oggi, la sovrapposizione delle norme in favore della sostenibilità emanate dall'Europa (per citarne alcune: Tassonomia Ue, Sustainable finance disclosure regulation (Sfdr), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), Corporate sustainability due diligence directive (CSDDD)) sono tante da generare confusione nelle piccole e medie imprese che vorrebbero, al contrario, non trovare nella burocrazia un ulteriore ostacolo¹⁵;
2. l'adozione di logiche *lean* al fine di rendere più snella la produzione e migliorare i processi, riducendo l'impatto ambientale generato dall'attività dell'azienda;
3. l'investimento in strutture di ricerca e sviluppo per favorire l'innovazione, ridurre i costi e aumentare l'efficienza;
4. l'uso di materiali rinnovabili e di energia sostenibile;
5. il miglioramento delle competenze e delle conoscenze del personale interno attraverso programmi di formazione;
6. il coinvolgimento degli *stakeholder* per rispondere al meglio alle richieste delle parti interessate;
7. l'istituzione di un sistema di misurazione delle prestazioni che possa raccogliere le valutazioni sulla sostenibilità aziendale e trasmetterle in maniera trasparente e puntuale anche all'esterno;
8. l'introduzione di politiche di finanziamento che supportino la produzione sostenibile nelle PMI;
9. la determinazione di una pianificazione strategica che tenga conto degli obiettivi da raggiungere in linea con la *vision* e la *mission* aziendale.

¹⁵ Per approfondimenti, consultare: *Sostenibilità per PMI e startup, chiave per nuove opportunità di business* (2023). Available at: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/04/26/sostenibilita-pmi-startup/> (Accessed: May 5, 2023).

1.4 Il framework di riferimento allo sviluppo sostenibile: Agenda 2030, SDGs e approccio ESG

1.4.1 L'Agenda 2030

L'Agenda 2030 è un piano d'azione realizzato dalle Nazioni Unite e sottoscritto da 193 paesi nel 2015 per rispondere alle grandi sfide poste dallo sviluppo sostenibile e garantire la prosperità del pianeta e delle persone. Tale programma nasce dall'impegno condiviso a livello globale nel corso della Conferenza Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile, tenutasi a Rio de Janeiro nel 2012. L'Agenda 2030 promuove una *nuova visione dello sviluppo*, che deve considerare necessariamente *tutte* le dimensioni che interagiscono e modificano nel tempo l'economia, la società e l'ambiente, come mostrato nella *Triple Bottom Line*.

Il programma si articola in 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile, suddivisi a loro volta in 169 *target*, noti come Sustainable Development Goals (SDGs), ovvero obiettivi che mirano a favorire, attraverso una serie di azioni e strategie, una transizione globale verso la sostenibilità (Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021).

Il *Living Planet Report* (2014, citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021) ha portato alla luce dati allarmanti per il futuro della Terra, mostrando come il carico di risorse richiesto a livello mondiale sia maggiore del 50% rispetto a quello che il pianeta può realmente sopportare. L'insufficienza delle risorse mette a rischio il benessere degli esseri viventi e dell'intero ecosistema ed è per questo che l'Agenda 2030 ha cercato di offrire una visione completa e integrata dei principi che si trovano al centro dello sviluppo sostenibile da fare propri e implementare.

1.4.2 I Sustainable Development Goals (SDGs)

L'Agenda 2030 si compone di 17 obiettivi volti a favorire la transizione verso uno sviluppo sostenibile all'interno di tre aree: economia, società e ambiente. Più nello specifico, gli SDGs mirano a porre fine alla povertà, a proteggere il pianeta e a garantire la prosperità di tutti gli esseri viventi. Gli obiettivi sono stati adottati dalle Nazioni Unite di New York e divenuti applicabili a partire dal gennaio 2016: le politiche da attuare per raggiungerli devono essere praticate entro il 2030.

A livello operativo, si strutturano in 6 diverse aree tematiche: 1) Dignità, 2) Persone, 3) Pianeta, 4) Partnership, 5) Giustizia e 6) Prosperità. Le problematiche di ciascuna sfera si

influenzano vicendevolmente andando a creare una forte sinergia tra ecologia e società e rendendo evidente la necessità di un approccio olistico che sovrapponga e faccia interagire le differenti aree tematiche (Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021).

1.4.3 L'approccio ESG (Environmental, Social and Governance)

Negli ultimi anni, le imprese hanno compreso l'influenza che le problematiche ambientali, sociali e di *governance* possono apportare alle *performance* aziendali ed è stato, per questo, sviluppato un approccio definito ESG (*Environmental, Social, Governance*). Rispetto alla *Triple Bottom Line*, nell'*ESG*, la dimensione economica è sostituita da una visione di *governance*, dal momento che la prospettiva adottata è quella che interessa l'azienda, quindi la *corporate governance*. L'approccio ESG si riferisce ad un insieme di criteri ambientali, sociali e di *governance*, ed è utile all'impresa per dimostrare ai propri *stakeholder*, come investitori e consumatori, le effettive e misurabili strategie adottate nell'ambito della sostenibilità.

Quando si integrano i criteri in oggetto nelle strategie aziendali, vi è la necessità di svolgere delle analisi in merito a questioni finanziarie e non finanziarie. Le informazioni non finanziarie a cui si presta maggiormente attenzione si riferiscono all'ambiente, come l'inquinamento atmosferico, la gestione dei rifiuti, i cambiamenti climatici; alla società, come il benessere del lavoratore, i diritti umani e, infine, alla *governance*, come il controllo interno, la presenza di codici etici e certificazioni, il rispetto della *compliance* (Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021).

1.5 La sostenibilità nelle PMI in Italia

Le PMI svolgono un ruolo centrale nel contesto italiano, rappresentando il 99% delle imprese e più del 80% dell'occupazione (Perrini, 2022). Tra il 2010 e il 2019 la produttività delle piccole e medie imprese è cresciuta del 6,5% per un totale di 160 mila società che rientrano nella definizione europea di piccola, media e microimpresa. Rispetto allo shock della pandemia, le PMI hanno reagito prontamente, dimostrando una notevole resistenza nel limitare i danni provocati dalla crisi e un forte dinamismo nel recuperare rapidamente il terreno perduto. Per questi motivi, le PMI ricoprono una posizione cruciale per l'economia e il loro coinvolgimento è da ritenersi indispensabile nella sfida verso la transizione alla sostenibilità.

Nonostante la rilevanza del tema, è stato precedentemente dimostrato come le PMI si trovino indietro rispetto alle grandi imprese nel cammino verso l'integrazione di modelli sostenibili e rimangano spesso ai margini della letteratura in tema di sostenibilità. Per comprendere al meglio quale sia la modalità migliore per supportare le PMI italiane verso l'adozione di modelli sostenibili, occorre comprendere prima quale sia l'approccio mostrato da quest'ultime nei confronti delle tematiche ESG e quali siano le maggiori difficoltà riscontrate e gli strumenti più efficaci per risolverle.

1.6 L'approccio delle PMI verso la sostenibilità: fiducia o scetticismo?

Le ricerche condotte da Forum per la Finanza Sostenibile (2022)¹⁶ e da Francesco Perrini (2022)¹⁷ hanno evidenziato che le PMI si stanno progressivamente avvicinando alle tematiche ESG, riconoscendole centrali per le strategie aziendali. La sostenibilità non è più vista come un concetto formale dal punto di vista comunicativo ma come un fattore concreto che deve essere applicato attivamente nel *core business* e negli obiettivi dell'impresa. Tuttavia, a differenza delle grandi imprese, le PMI non hanno ancora piena consapevolezza riguardo ai ritorni della sostenibilità in termini economici e fanno difficoltà nel comprendere come gli investimenti in pratiche ESG non rappresentino un costo bensì un *asset* tangibile verso la crescita e la sopravvivenza nel sistema (Perrini, 2022). Tutt'ora, invece, gli interventi richiesti per raggiungere un adeguato livello di sostenibilità nell'impresa appaiono, per le PMI, come un ostacolo, dal momento che comportano maggiori *costi operativi*, una *complessa burocrazia* e *competenze specifiche* non possedute. In aggiunta, le piccole e medie imprese mostrano una *scarsa conoscenza del quadro normativo* in merito alla sostenibilità e non conoscono gli *strumenti finanziari* che possono rappresentare una leva di crescita per l'impresa.

Emerge dunque la necessità di consapevolizzare le PMI a proposito degli incentivi e degli strumenti finanziari messi a disposizione dallo Stato per intraprendere pratiche sostenibili

¹⁶ Forum per la Finanza Sostenibile, in collaborazione con Cerved Group e Cerved Rating Agency, ha condotto una ricerca intitolata: *PMI italiane e transizione ecologica: profili ESG e finanza sostenibile*, costituita da interviste semi strutturate a 11 PMI e interviste strutturate a 415 aziende da 3 a 250 dipendenti. Per approfondimenti, consultare: *PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile* (2022). Forum per la finanza sostenibile. Available at: https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2022/11/PMI-italiane-e-transizione-ecologica_WEB.pdf (Accessed: May 5, 2023).

¹⁷ Perrini ha condotto 33 interviste semi strutturate con i *business leader* di grandi imprese associate a *Fondazione Sodalitas*, tra il febbraio e giugno 2021. Per maggiori informazioni, consultare: Perrini, F. (2022). *Sostenibilità e PMI: Aspetti strategici, operativi e finanziari*. EGEA S.p.a., pp. 15-46.

e attuare un cambiamento di *mindset* sensibilizzando maggiormente le piccole e medie imprese sull'importanza dell'integrazione della sostenibilità, che non potrà mai dirsi del tutto consolidata sul territorio italiano fino a quando non avrà interessato anche questa categoria (Santovito, 2020).

1.7 Le variabili che determinano il livello di sostenibilità nelle PMI italiane

L'inserimento della sostenibilità all'interno del sistema impresa dipende da variabili *interne* ed *esterne*, che possono influenzare il livello di attenzione alle pratiche ESG.

Innanzitutto, bisogna far riferimento alle variabili interne (Tarquinio, 2014), le quali possono rendere il cammino verso la sostenibilità meno oneroso e più naturale rispetto a quello delle grandi imprese. Una tra queste, la *limitata formalizzazione dei processi decisionali e dei meccanismi di gestione*, rende le PMI più flessibili e adattabili ai rapidi cambiamenti, anche a quelli imposti dalle norme sociali. Inoltre, il *forte radicamento al territorio* favorisce il soddisfacimento degli interessi degli *stakeholder* e dei fornitori/clienti locali e la creazione di una cultura produttiva basata sulla qualità del *Km 0*. Anche la *dimensione organizzativa* può influire: persino tra le piccole e le medie imprese può esserci una differenza di pratiche responsabili dovute alla grandezza: le piccole imprese a conduzione familiare hanno minore disponibilità economiche e competenze per integrare i temi ESG rispetto alle medie che hanno organizzazioni manageriali, risorse economiche e competenze dedicate (*PMI italiane e sostenibilità*, 2020). Infine, è centrale nelle PMI l'*orientamento etico* dell'imprenditore e i valori di cui è portatore: l'etica nella gestione delle relazioni acquisisce un grande rilievo, per cui i valori del proprietario penetrano profondamente nelle scelte e nelle iniziative dell'impresa, arricchendo la qualità delle relazioni. Le interazioni che collegano le PMI ai diversi attori aziendali costituiscono un elemento importante nella logica della responsabilità sociale poiché consentono di capire se le dinamiche d'impresa tengono conto delle aspettative e dei bisogni dei portatori di interesse e quale impatto hanno su di loro i processi e le politiche aziendali (Tarquinio, 2014).

Gli *stakeholder* costituiscono una *variabile esterna* al sistema d'impresa: le loro pressioni si fanno sempre più ingenti sulle PMI, richiedendo trasparenza e coinvolgimento attivo. L'azienda deve quindi prevedere una serie di iniziative di rilievo strategico per soddisfare le aspettative dei portatori di interesse, non solo con un *focus* ambientale/sociale ma anche

di *business*. Costituiscono, inoltre, fattori di sviluppo quelli relativi all'approvazione di *nuove norme di salvaguardia socio-ambientale* e allo sviluppo di *standard e certificazioni* sulla CSR (Tarquinio, 2014). Tali misure vietano comportamenti dannosi per l'ambiente e le persone e obbligano l'impresa al rispetto di un certo grado di impatto ambientale e sociale.

Anche i *cambiamenti tecnologici*, la *competizione* e la *modifica dei bisogni dei consumatori* sono ulteriori parametri esterni che condizionano il modello di *business* dell'impresa, imponendo un cambiamento che non si riferisce solo al prodotto quanto alla rinnovazione delle strategie di *governance* (Tarquinio, 2014).

Tuttavia, l'adesione a determinate leggi, regolamenti o *standard* in materia ambientale e sociale non implica necessariamente che l'impresa consideri i risultati economici, ambientali e sociali sullo stesso piano poiché gestire l'impresa nella prospettiva della massima sostenibilità rimane una libera scelta. A tal proposito si ricorda che, per quanto sia importante la sensibilità verso le tematiche socio-ambientali, l'imprenditore non è solo guidato dal sincero desiderio di agire nella buona causa del benessere socio-ambientale bensì, alla base di tutte le iniziative, vi è un necessario interesse personale in termini di profitto. L'impresa rimane pur sempre un «organismo diretto al raggiungimento di un fine economico» (Tarquinio and Posadas, 2020) e, nel caso del manager-proprietario di una piccola impresa, questo potrebbe essere mosso esclusivamente da motivazioni economiche, i cui risultati di breve periodo sarebbero sempre anteposti alle motivazioni di carattere socio-ambientale, visibili solo nel lungo termine. Le ragioni che spingono a tale comportamento derivano dal fatto che i costi e gli oneri sociali possono incidere eccessivamente sui ritorni economici dell'impresa. La soluzione a ciò è quella di inserire una prospettiva di sopravvivenza di lungo termine nell'impresa, generando una visione consapevole che riconosca l'impatto positivo che le pratiche di sostenibilità possono avere sui profitti (Santovito, 2020).

1.8 Gli ostacoli e le opportunità della sostenibilità

Il recente tema della sostenibilità ha avuto un impatto crescente sui comportamenti delle imprese poiché è stato richiesto loro, dalle istituzioni e dai consumatori, di coniugare *crescita e performance ambientale, sociale ed economica*.

Le nuove evoluzioni del quadro normativo, come l'Agenda 2030, le iniziative delle Nazioni Unite in tema di SDG e dell'OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), pongono le imprese davanti a nuove sfide: il profitto è ora inserito in una rete più ampia che tiene conto delle dimensioni della sostenibilità, declinata in comportamenti e pratiche d'impresa accertabili e misurabili (Santovito, 2020).

A fronte di un impegno valido e costante nel cammino alla sostenibilità, l'impresa può godere di notevoli *vantaggi*, quali la riduzione dei costi aziendali e del rischio d'impresa, il vantaggio competitivo sulla concorrenza, lo sviluppo e il miglioramento della reputazione e il raggiungimento di risultati *win-win*¹⁸, ovvero di benefici a favore dell'impresa e degli *stakeholder*.

Considerando nel dettaglio i benefici sopracitati, il *vantaggio competitivo* sarà favorito dalle iniziative sostenibili intraprese dall'impresa per differenziarsi dai propri concorrenti e attrarre lavoratori di talento, ispirati dalla filosofia *green* dell'azienda e dalla sua reputazione.

Il nuovo contesto in evoluzione porterà anche le PMI ad affrontare richieste di sostenibilità, soprattutto da parte della catena di approvvigionamento delle imprese più grandi, per fornire loro informazioni sulla sostenibilità della proprie attività e rafforzare la *brand equity* e la *brand loyalty*: i valori e i principi di responsabilità sociale sono ormai divenuti un criterio di acquisto e condizione imprescindibile per finanziamenti da parte di banche o investitori, nonché da parte delle autorità pubbliche nelle domande di appalto (Tami, 2021).

Le imprese *buyer* sono motivate ad indirizzare gli acquisti verso quelle aziende che possono esibire buoni risultati nel rapporto con il lavoratore, nel raggiungimento di standard ambientali e che dimostrano costante impegno nelle pratiche di sostenibilità. Tali imprese verranno percepite come organizzazioni dai comportamenti conformi ed etici e stimolerà, da un lato, investitori e *stakeholder* ad entrarci in contatto perché ritenute un paradigma di sostenibilità e, dall'altro, sarà un'opportunità per le imprese intraprendere collaborazioni e *partnership* con *big player* ed organizzazioni certificate in ottica di *stakeholder engagement* (Perrini, 2022). Di conseguenza, è fondamentale misurare

¹⁸ La logica dei risultati *win-win* porta al concetto di *shared value*, coniato da Porter per indicare come i processi e le strategie di un'impresa volta al guadagno della competitività devono, allo stesso tempo, contribuire al miglioramento delle condizioni economiche e sociali dei portatori di interesse, i quali rappresentano uno dei maggiori fattori di rischio per l'impresa poiché è soprattutto dal soddisfacimento dei loro interessi che ne dipende la sopravvivenza (Porter, 2011 citato da Caroli, 2021).

attentamente le performance ambientali e sociali dell'impresa al fine di dimostrare esternamente la propria legittimità e ottenere benefici in cambio (Santovito, 2020).

Da uno studio realizzato da Finanza per la sostenibilità (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022)¹⁹ che ha coinvolto più di 400 PMI sul territorio nazionale, è emerso che oltre il 45% degli intervistati, in prevalenza dirigenti e manager aziendali, ritengono che la sostenibilità riveste un ruolo *importantissimo* in azienda: le PMI riconoscono i vantaggi legati alla sostenibilità a livello di *strategie di marketing* e di *prodotto*, di *reputazione* e *attrattività* e, in forma minore, di *diminuzione dei costi* nel medio e lungo periodo.

A proposito dell'attrattività, un beneficio molto importante deriva dal *soddisfacimento del personale interno* all'azienda che, del resto, rappresenta il primo cliente per l'impresa, e dal *reclutamento e mantenimento di talenti* e risorse di qualità sempre più attente ai valori sostenibili del datore di lavoro.

Anche i *consumatori finali* rientrano tra i benefici apportati dalle pratiche sostenibili in termini di soddisfazione e ampliamento del *target*.

Si denota, dunque, una forte convergenza tra le PMI nel considerare che i temi di sostenibilità siano particolarmente rilevanti nello sviluppo di strategie e modelli di *business* per il raggiungimento degli obiettivi.

Questo non impedisce, però, di ammettere che esistono *sfide* e *rischi* nell'integrazione della sostenibilità in azienda come, per esempio, *maggiori costi di gestione*, riferibili all'implementazione di processi di reportistica e di comunicazione e al continuo aggiornamento dei temi ESG. Altro rischio emerso è quello connesso alle *difficoltà burocratiche*, ascrivibili per esempio all'ottenimento e al mantenimento delle certificazioni e alle *mancanti competenze interne* sugli aspetti di sostenibilità. Anche i fattori comportamentali e culturali, come la difficoltà nel cambiare i *sistemi valoriali* possono avere un impatto nell'integrazione (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022).

Ciò che permane dal confronto dei rischi e delle opportunità è sostanzialmente una contraddizione: la sostenibilità richiede investimenti e costi d'implementazione ma, al

¹⁹ Forum per la Finanza Sostenibile ha condotto interviste semi strutturate a 11 PMI e interviste strutturate a 415 aziende da 3 a 250 dipendenti. Per maggiori approfondimenti, consultare: *PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile* (2022). Forum per la finanza sostenibile. Available at: https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2022/11/PMI-italiane-e-transizione-ecologica_WEB.pdf (Accessed: May 5, 2023).

tempo stesso, promette attese economiche superiori rispetto a quelle attuali e risparmi dei costi operativi dovuti all'efficientamento energetico. Questo destabilizza l'orientamento delle PMI che, se da un lato sono consapevoli degli effetti positivi derivanti da una maggiore attenzione alla sostenibilità in termini di riduzione dei consumi nel medio-lungo periodo, dall'altro, la prospettiva di un aggravio immediato dei costi legati all'operatività quotidiana li ravvede dall'intraprendere tale percorso (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022).

Tuttavia, gli ostacoli al raggiungimento della sostenibilità non dovrebbero essere colti come sfide invincibili, dal momento che le PMI italiane appaiono più sostenibili di quanto esse stesse riconoscano. Ciò che le discrimina è l'approccio ancora poco strutturato rispetto agli aspetti di *governance*. Una possibile soluzione è quella di inserire la sostenibilità tra le proprie risorse strategiche e diffonderla esternamente attraverso un'efficace comunicazione. Per rappresentare un reale fattore competitivo, occorre costruire un percorso credibile e sostanziale che renda la sostenibilità un fattore fondante della propria strategia di *marketing* e di comunicazione.

1.9 Le due dimensioni della sostenibilità: strategia e comunicazione

1.9.1 I limiti delle PMI nella comunicazione della Sostenibilità e i benefici nascosti

Le differenze tra le grandi e le piccole e medie imprese si fanno sempre più evidenti quando si parla di *comunicazione della sostenibilità*. Prima di tutto, le PMI usano un linguaggio differente per comunicare le proprie iniziative sostenibili: mancano di *formalizzazione e struttura*, presente invece all'interno delle grandi aziende (Tarquinio, 2014), e ciò è connesso al fatto che le PMI perseguono spesso un comportamento responsabile e agiscono in modo sostenibile ma in maniera del tutto *inconsapevole*. Per tale ragione, si è soliti parlare di *unken CSR* o *silent CSR* (Tarquinio and Posadas, 2020). Oltre a ciò, le PMI non sono soggette a particolari obblighi normativi in termini di sostenibilità, per cui la sua integrazione costituisce un atto volontario, un *di più* da comunicare esternamente. Ciò, non incentiva le aziende di minori dimensioni a esprimere le proprie azioni, dato che, per le piccole e medie imprese, comportarsi in modo sostenibile, avviene *naturalmente* e non necessariamente attraverso un atto formalizzato.

La natura *sommersa* delle iniziative sostenibili delle PMI non riceve sufficiente attenzione nelle strategie di comunicazione restando, pertanto, ad esclusiva conoscenza dell'imprenditore e degli *stakeholder* interessati. Non si prevede l'elaborazione di codici etici o report socio-ambientali, né tantomeno l'impiego di appositi metodi e strumenti. Sussiste, inoltre, un'opinione comune secondo cui gli impatti sociali e ambientali di tali imprese siano irrilevanti rispetto a quelli delle grandi imprese e, quindi, trascurabile a livello di comunicazione (Tarquinio and Posadas, 2020).

In realtà, numerose sono le opportunità che ne deriverebbero da un'efficace *disclosure* delle informazioni non finanziarie: innanzitutto, la possibilità di dimostrare l'impegno in ambito socio-ambientale e i valori che animano l'operato dell'impresa, *incrementando il suo capitale relazionale e reputazionale*. Una comunicazione strategica delle attività e delle pratiche sostenibili poste in essere migliorerebbe anche i *rapporti con gli stakeholder* e la gestione delle loro aspettative, nonché l'impresa risulterebbe più *attraente* rispetto ai *competitor* poiché, attraverso la comunicazione, sarebbe in grado di modificare il posizionamento dei propri prodotti, generando differenziazione (De Marchi and Di Maria, 2015). Una buona comunicazione comporta vantaggi in termini di *fidelizzazione* anche da parte dei clienti, sia essi aziende o individui: nel primo caso, i *buyer* saranno incentivati alla collaborazione con la PMI fornitrice e alla creazione di importanti *partnership* per la diffusione di buone pratiche lungo la catena di fornitura; nel secondo caso, trasmettendo esternamente la cultura della sostenibilità, l'azienda avrà modo di attrarre nuovi clienti potenziali e penetrare in nuove nicchie di mercato.

1.9.1.1 I fattori legati alla comunicazione delle informazioni non finanziarie per le PMI: la finanza sostenibile e le evoluzioni del quadro normativo

La comunicazione delle informazioni non finanziarie sta assumendo un'importanza crescente anche ai fini dell'erogazione di credito alle imprese.

Gli investitori, sia essi pubblici o privati, avvertono l'impatto che i temi ESG possono avere sul proprio portafoglio e valutano pertanto le attività delle imprese sulla base dei comportamenti e delle pratiche sostenibili che stanno adottando (Gruppo Tecnico RSI Confindustria - GBS and Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - Piccola Industria n.d). Questa tendenza è conosciuta sotto il nome di *finanza sostenibile*.

Per *finanza sostenibile* si intende la finanza che tiene conto dell'integrazione di criteri ambientali, sociali e di *governance* nel processo decisionale di investimento, indirizzando i capitali verso attività e progetti sostenibili a lungo termine (Caroli, 2021).

Va da sé che, fornire informazioni agli investitori sulla sostenibilità della propria impresa, potrà, dunque, risultare un fattore di rilievo per permettere l'erogazione di credito e dar prova di affidabilità.

Tuttavia, dai risultati emersi dalla ricerca condotta da Forum per la Finanza Sostenibile (2022), solo il 17% delle PMI prese in causa (su un totale di 415) hanno usufruito di finanziamenti legati a progetti di sostenibilità²⁰. La finanza sostenibile risulta, ancora adesso, poco conosciuta e compresa dalle piccole e medie imprese; non tutte le PMI sono a conoscenza del fatto che gli aspetti ESG saranno integrati nelle analisi di valutazione per l'erogazione del credito, né tantomeno conoscono gli strumenti finanziari, diversi dal credito, a loro associati (es. *green bond*, fondi di *private equity* etc.). È forse, anche questa, una ragione del perché le PMI non comunicano frequentemente i propri dati riferiti agli impatti sociali e ambientali (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022).

Le PMI, in generale, faticano a concepire gli operatori finanziari come potenziali *partner*, inquadrandoli unicamente nel ruolo di creditori o investitori con finalità speculative, e sembrano poco propense a credere che il mondo finanziario persegua obiettivi di sostenibilità (*PMI italiane e sostenibilità*, 2020).

In ogni caso, lo sforzo comunicativo risulterà tanto più efficace quanto le effettive pratiche ambientali e sociali saranno accompagnate da dati concreti e verificabili, evitando attività di *greenwashing*: la comunicazione richiede un impegno chiaro, puntuale e visibile dal consumatore (Frey, Iraldo, 2009 citato da De Marchi and Di Maria, 2015).

Al fine di supportare il processo di comunicazione della sostenibilità nelle PMI, si stanno attualmente predisponendo nuove linee guida e programmi di sviluppo della reportistica aziendale, che possano coinvolgere tutte le categorie d'impresa.

²⁰ Secondo Forum della Finanza Sostenibile, tali imprese si riferirebbero soprattutto al settore logistico (21%) e a quello delle *utility* (40%). Per maggiori approfondimenti, consultare: *PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile* (2022). Forum per la finanza sostenibile. Available at: https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2022/11/PMI-italiane-e-transizione-ecologica_WEB.pdf (Accessed: May 5, 2023).

Una delle manovre più recenti si riferisce alla nuova *Direttiva (UE) 2022/2464* del Parlamento Europeo e del Consiglio, realizzata nel dicembre del 2022, per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. La nuova direttiva *CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Standard Directive*), che sostituirà la Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria, intende rendere chiare, complete e comparabili le informazioni non finanziarie da parte delle organizzazioni europee al fine di orientare il modello economico-finanziario verso un sistema basato sui principi della sostenibilità, coinvolgere maggiormente i portatori di interesse e invitare gli investitori nazionali e internazionali a compiere scelte d'investimento più consapevoli e sicure²¹.

Dal 2025, sarà obbligatorio per tutte le grandi imprese (quotate o meno, con più di 250 dipendenti e/o un fatturato superiore ai 40 milioni di euro e/o 20 milioni di euro di attivo patrimoniale) e, dal 2027 (su dati del 2026), per tutte le PMI quotate in borsa (ad eccezione delle microimprese) redigere un *bilancio di sostenibilità* e dimostrare tutti gli sviluppi compiuti dall'azienda in tale ambito, gli effetti ottenuti sul modello di *business* (materialità finanziaria) e l'impatto che l'impresa ha avuto sull'ambiente circostante (materialità d'impatto) secondo i termini ESG (*Imprese. La Direttiva Sostenibilità CSRD: Domande E Risposte*, 2022)²².

Tuttavia, dallo studio di Forum per la Finanza Sostenibile (2022), è emerso che la maggior parte delle PMI non conosce ancora la nuova CSRD e ciò implica una perdita di opportunità in termini di posizionamento nei confronti sia delle grandi imprese clienti che degli investitori; in particolare, seppur non avendo l'obbligo di rendicontazione, qualora decidessero di non divulgare informazioni sulla sostenibilità, le PMI potrebbero avere delle *ripercussioni negative* in termini economici verso le grandi aziende clienti. Quest'ultime, infatti, non avrebbero modo di monitorare e gestire in modo chiaro e trasparente eventuali fattori di rischio presenti nella catena di fornitura e per questo potrebbero orientarsi verso fornitori che già integrano la sostenibilità in maniera

²¹ Per approfondimenti, consultare: *Direttiva (UE) 2022/2464 del parlamento europeo e del consiglio, del 14 dicembre 2022*, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. (Accessed: June 18, 2023).

²² Con la direttiva CSRD si introducono requisiti di rendicontazione più dettagliati come, per esempio, il principio della *doppia materialità* «che richiede alle imprese di considerare sia l'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente, sia il modo in cui le tematiche di sostenibilità incidono sull'impresa». Per maggiori informazioni, consultare: *Imprese. La direttiva sostenibilità CSRD: Domande e Risposte* (2022). Available at: <https://www.riskcompliance.it/news/nuovi-obblighi-per-le-imprese-la-direttiva-sostenibilita-csrd-domande-e-risposte/> (Accessed: May 5, 2023).

strutturata e misurabile²³ (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022).

Per questo, la direttiva si propone di adottare un approccio che favorisca anche una rendicontazione *semplificata* per le PMI, basata sul *principio di proporzionalità* (Peta, n.d.); i metodi e gli strumenti utilizzati per la rendicontazione delle grandi imprese (grafici, matrici, indicatori esterni etc.) non rispecchiano le caratteristiche intrinseche delle PMI, con il rischio di snaturare la loro essenza, poco adatta alla formalizzazione di queste pratiche (Tarquinio and Posadas, 2020) ed è per questo necessario utilizzare strumenti agevolanti.

1.9.2 *La sostenibilità come risorsa strategica per il conseguimento del vantaggio competitivo*

Coda (1988, citato da Cioffi, 2018) definisce la *strategia* come «il modello di ricerca del successo che l'impresa di fatto ha adottato, o che intende adottare, e che definisce la sua identità effettiva o ricercata in relazione al suo ambiente» (p.4). Questa definizione è rilevante poiché pone l'accento sulla necessità di bilanciare la dimensione competitiva con quella sociale, nella quale l'impresa è inserita. Il contesto sociale della strategia aziendale rientra, secondo quanto appena detto, nel tema della responsabilità sociale e, dunque, della sostenibilità.

Non è un caso, infatti, che il concetto di *sostenibilità* e di *sviluppo sostenibile* siano stati sempre più associati a riflessioni di natura *strategica* e considerati una vera e propria *risorsa* in grado di pianificare, in maniera sistematica, una serie di azioni che possono comportare benefici tanto all'azienda quanto all'ambiente circostante.

L'orientamento sostenibile è in grado di contribuire al miglioramento delle *performance* economico-finanziarie dell'impresa. A tal proposito, è importante comprendere il nesso che unisce le azioni sostenibili alla competitività aziendale, ovvero quali sono i processi di causa-effetto che legano gli obiettivi sostenibili ai risultati economici aziendali (Schaltegger e Wagner, 2017 citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021) e che motivano dunque le imprese al perseguimento di azioni ESG:

²³ Per maggiori approfondimenti, consultare il Cap. 2 della tesi.

la possibilità di sviluppare un posizionamento competitivo non solo su dimensioni competitive, ma anche su dimensioni di natura sociale, può rappresentare un fattore di accelerazione per lo sviluppo di una reputazione positiva dell'impresa, [che] è uno dei presupposti [...] per costruire le basi di un vantaggio competitivo (Cioffi, 2018, p.4).

Inserire la sostenibilità e gli obiettivi ad essa associati all'interno delle strategie competitive può rivelarsi utile per rendere le imprese più flessibili e reattive, in grado di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti in atto e ridurre la propria esposizione ai rischi di natura competitiva, assumendo una prospettiva orientata alla creazione di valore di lungo termine (Lloret, 2016 citato da Saviano, Lettieri and Cosimato, 2021). In breve, la complessiva strategia aziendale è il risultato di quattro tipologie di strategie specifiche e interdipendenti, che possono essere suddivise in due categorie: la prima è quella volta alla *creazione di valore* (economico, sociale, ambientale) e di cui fanno parte le *strategie competitive* e le *strategie per la creazione di valore per gli stakeholder*; la seconda riguarda le strategie che hanno lo scopo di rafforzare le condizioni dell'impresa per favorire la creazione di valore, come le *strategie di crescita* e le *strategie cooperative* (Caroli, 2021). Insieme, queste strategie indicano le azioni di medio-lungo termine che hanno lo scopo di migliorare le condizioni e le aspettative per i principali *stakeholder*, raggiungere un vantaggio competitivo stabile e generare un ritorno economico (Caroli, 2021).

Quando il vantaggio competitivo è raggiunto tramite strategie di matrice sostenibile, allora si parla di *vantaggio competitivo basato sulla sostenibilità*, per la quale i clienti *target* riconoscono le questioni ambientali e sociali come una determinante primaria del valore percepito dell'azienda (Caroli, 2021)²⁴.

Lo sviluppo sostenibile in un'impresa si ottiene al raggiungimento dei seguenti tre obiettivi-guida: la creazione di valore economico che remunererà gli investimenti realizzati e potenzi le opportunità di crescita dell'impresa; la generazione di valore sociale e

²⁴ Secondo la definizione di Caroli (2021), il vantaggio competitivo è «il risultato di una strategia che conduce l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente più elevata di quella media dei concorrenti» (p. 142). Il vantaggio competitivo può derivare dalla capacità dell'azienda di commercializzare un prodotto a basso costo o offrire un prodotto con caratteristiche che lo distinguono rispetto ai *competitor* e a cui il cliente riconosce un valore. Queste due condizioni derivano rispettivamente dall'attuazione di una strategia che mira a raggiungere un vantaggio di costo e quella che mira al raggiungimento di una strategia di differenziazione. Insieme, costituiscono le *strategie competitive*.

ambientale per le comunità nelle quali l'impresa partecipa attivamente e, infine, la generazione di un proprio patrimonio di risorse e competenze distintive che consentano all'impresa di acquisire un vantaggio sul mercato (Caroli, 2021).

1.9.2.1 La gestione strategica sostenibile delle PMI e la variabile del rischio

Nel contesto attuale, caratterizzato da ingenti pressioni da parte degli *stakeholder* riguardo all'adozione di modelli sostenibili, l'integrazione della sostenibilità sottoforma di risorsa strategica da parte delle PMI è diventata fondamentale per la creazione di valore condiviso e per permettere al Paese di raggiungere i *Sustainable Development Goals* (SDGs) stabiliti dall'Agenda 2030 (Perrini, 2022).

Secondo una ricerca condotta da Capterra (2022), in Italia, il 73% delle PMI intervistate non sta ancora applicando strategie ESG. Dei rimanenti rispondenti, solo il 27% sta già applicando iniziative ESG, mentre il 59% vorrebbe farlo ma non lo sta ancora facendo e, infine, il 14% non è interessata a farlo²⁵.

Tra le strategie ESG più frequenti emergono con l'81% quelle dedicate alle iniziative *ambientali*, seguite poi da quelle *sociali* riferite all'attenzione verso la biodiversità e l'inclusione (13%) e, infine, quelle relative alla *governance* (7%) (*Solo il 27% delle PMI ha implementato una strategia ESG*, 2023).

Le aziende che vorrebbero applicare iniziative ESG ma che ancora non lo fanno affermano che il principale ostacolo è riferito alla *manca nza di informazioni, di risorse finanziarie, di personale specializzato* o, semplicemente, *manca nza di interesse*.

Al contrario, tra i principali *driver* che spingono all'utilizzo di strategie sostenibili vi sono soprattutto la *visione dei soci/proprietari*: le strategie ESG devono nascere necessariamente da una volontà spontanea e genuina di contribuire al cambiamento in modo etico e responsabile. Seguono poi le *richieste da parte dei clienti*, le nuove *prospettive offerte dai mercati* e la *riduzione dei rischi operativi* (Perrini, 2022).

A proposito di *rischio*, com'è noto, è una caratteristica intrinseca e inevitabile dell'attività imprenditoriale; per tale ragione, la strategia deve sempre definirsi tenendo conto del

²⁵ La ricerca è stata svolta attraverso un sondaggio online nel dicembre 2022, al quale hanno preso parte, tra i vari rispondenti, anche 266 persone con alte cariche dirigenziali presso le PMI. Per maggiori approfondimenti sulla metodologia e per consultare gli esiti della ricerca, consultare: *Solo il 27% delle PMI ha implementato una strategia ESG*. Capterra. <https://www.capterra.it/blog/3390/strategia-esg-pmi> (Accessed: May 5, 2023).

livello di rischio considerato *accettabile* e del *rendimento obiettivo atteso*, secondo il principio fondamentale del bilanciamento tra le due grandezze: rischio e risultato (Caroli, 2021).

Oggigiorno, il peggioramento dei rischi ambientali e sociali a cui si sta assistendo comporta un aumento anche dei rischi economici aziendali, dal momento che l'impatto risulta essere rilevante sulla profittabilità potenziale di molti *business*.

La sostenibilità ricopre, dunque, un ruolo fondamentale per la questione del *risk management* per il monitoraggio e la riduzione di potenziali rischi. Quest'ultimi si declinano in maniera diversa a seconda del settore di appartenenza e di altre prospettive: dal rischio verso gli investitori a quello reputazionale a quello strutturale etc. (Perrini, 2022).

A seguito della pandemia e della recente crisi, i potenziali rischi di cui si è appena parlato sembrano sempre più *concreti* e *salienti*. Per questo, appare evidente come il rispetto dei criteri di sostenibilità favorisca un profilo di rischio minore e più accettabile e garantisca la sopravvivenza nel lungo periodo dell'impresa. In merito agli strumenti di osservanza dei rischi aziendali, secondo una ricerca condotta da Perrini (2022), la maggior parte delle PMI preferisce sistemi *qualitativi* di analisi del rischio piuttosto che *quantitativi* e ciò dimostra una mancanza di KPIs e *framework* ancora del tutto chiari²⁶.

1.10 Conclusioni

Nel capitolo si è cercato di riportare l'evoluzione delle definizioni di Responsabilità Sociale d'Impresa, identificando i diversi approcci a livello europeo, per poi legare il concetto alla categoria d'impresa delle PMI, considerate il perno dell'economia industriale a livello mondiale e nazionale. L'osservazione ha portato a riconoscere la necessità di sostenere le imprese di minori dimensioni nel loro percorso all'adozione di pratiche socialmente responsabili, che favoriscano l'integrazione della *sostenibilità*. Le politiche europee si stanno mobilitando a tale scopo attraverso piani d'azione come l'Agenda 2030, erogazione di finanziamenti e modifiche al quadro normativo. Tuttavia, il cammino è ancora lungo a causa delle elevate barriere che le PMI si trovano ad

²⁶ La ricerca è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di 2865 imprese fornitrici di Enel. Al questionario hanno risposto 423 imprese, delle quali 237 hanno risposto a tutte le domande. Per maggiori informazioni, consultare: Perrini, F. (2022). *Sostenibilità e PMI: Aspetti strategici, operativi e finanziari*. EGEA S.p.a., pp. 49-99

affrontare in termini di *costi* e di *burocrazia* e che superano di gran lunga quelle delle grandi imprese, le quali sembrano più agevolate nella sfida. Non mancano però strategie *ad hoc* in grado di aiutarle nel superamento degli ostacoli.

A livello nazionale, a fronte di un parere generale delle PMI italiane che considerano la sostenibilità una risorsa strategica «molto importante» (*PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile*, 2022) per le opportunità che offre in termini reputazionali ed economici, si deve però ammettere che sono ancora poche le imprese che investono nell'implementazione di pratiche sostenibili. Le ragioni di tale diffidenza si riferiscono soprattutto al fatto di poter osservare i progressi solo nel medio-lungo termine, aspetto disincentivante per le imprese orientate maggiormente al profitto. Inoltre, lo scheletro stesso della piccola e media impresa, talvolta poco formalizzata, fa sì che lo sviluppo sostenibile rappresenti per le PMI non quotate un effettivo ostacolo.

Un efficace strumento di contrasto risiede nella *comunicazione* esterna delle informazioni non finanziarie ma, la non obbligatorietà di *disclosure* non finanziaria, la non adattabilità degli strumenti di comunicazione e l'assenza di competenze interne impediscono l'efficace condivisione di informazioni con gli *stakeholder*.

Resta comunque evidente che la vera forza delle PMI risiede nel legame con il tessuto sociale, che si manifesta attraverso il coinvolgimento delle persone e del territorio. Una maggiore consapevolezza ed un migliore utilizzo delle proprie risorse, strategiche e comunicative, accentuerebbe la già naturale predisposizione delle PMI all'integrazione equilibrata del profitto economico unito al soddisfacimento delle necessità umane e ambientali (Santovivo, 2018).

CAPITOLO 2: SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN E PMI: L'IMPATTO STRATEGICO SULLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E SUL CONTESTO SOCIO-AMBIENTALE

2. Introduzione

Il panorama attuale, composto dalla centralità del cliente, dalla globalizzazione dei mercati, dalle nuove condizioni della concorrenza e, soprattutto, dalla rapida evoluzione delle variabili ambientali, contribuisce in maniera significativa a condizionare l'agire aziendale, che focalizza ora la sua attenzione non solo sulle attività interne, ma riconosce l'importanza di realizzare una forte integrazione anche con tutti quegli *stakeholder* esterni, in grado di contribuire alla soddisfazione del cliente finale (Pinna, 2006). L'assunto di base è che la *Supply Chain* può rappresentare una delle soluzioni organizzative per garantire il successo competitivo e il soddisfacimento dei clienti finali.

In tutto ciò, l'ingresso della *sostenibilità* all'interno della catena di fornitura si sostanzia in una gestione responsabile, dal punto di vista sociale e ambientale, oltre che economico, di tutti i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione attivati direttamente dall'impresa o a essa riconducibili attraverso l'operato di fornitori.

Oggi, la catena di fornitura sostenibile è diventata una priorità per molte organizzazioni e aziende in tutto il mondo. A fronte dell'aumento delle preoccupazioni ambientali e sociali, le aziende stanno riconoscendo l'importanza di adottare pratiche sostenibili lungo l'intera catena di approvvigionamento per ridurre l'impatto negativo sull'ambiente e sulla società.

Dopo un *excursus* circa l'evoluzione della logistica, da processo interno aziendale a funzione inserita nel quadro più ampio del *supply chain management*, il capitolo indaga quelli che sono i *driver* che motivano le imprese all'inserimento della sostenibilità lungo la catena di fornitura, tenendo in conto gli ostacoli e le barriere interne ed esterne. Successivamente, si approfondisce il tema della *sustainable supply chain* applicata alle PMI, che rappresentano più del 80% della produzione mondiale e, quindi, producono un impatto molto rilevante. Gli ultimi paragrafi delineano invece il quadro della sostenibilità applicato alla catena di fornitura per le PMI italiane e il contesto di riferimento che, seppur ancora allo stato embrionale, dimostra partecipazione e impegno nell'integrazione delle

pratiche responsabili lungo la catena di approvvigionamento attraverso il calcolo di emissioni Scope 3.

2.1 Le operation

Le *operation* rappresentano l'insieme di attività che devono essere eseguite per produrre beni o servizi attraverso un opportuno processo di trasformazione di *input*, come materie prime, forza lavoro, *know-how* etc., in *output*. Possiamo distinguere all'interno delle *operation* i processi adibiti alla vera e propria creazione di beni ed erogazione di servizi e i processi che, invece, si occupano della gestione del flusso dei materiali e delle informazioni, come, ad esempio, la *logistica*.

2.1.1 Dalla logistica al Supply Chain Management

Oggigiorno, la logistica è considerata una fonte unica di vantaggio competitivo e di differenziazione all'interno dell'impresa integrandosi, nel corso degli ultimi decenni, nel cosiddetto *Supply Chain Management*.

Ma non è sempre stato così: fino agli anni Cinquanta la funzione portante dell'impresa era rappresentata dalla produzione (di massa), ovvero un sistema di produzione attuato dalle imprese di grandi dimensioni che realizzavano in ripetizione un gran numero di prodotti standard, destinati ad un consumatore attento soprattutto al prezzo piuttosto che alla qualità del bene. La logistica si riferiva prettamente alla gestione dei flussi di materiali in entrata e in uscita dal magazzino ai quali, peraltro, veniva data scarsa importanza per via dell'elevata domanda e di un basso livello di concorrenza (Tunisini, Pencarelli and Ferrucci, 2020). Ciò che rappresentava maggiormente un fattore critico per l'impresa era mantenere basso il costo della produzione, sfruttando le cosiddette *economie di scala*. Per molti anni, il concetto di logistica è stato confinato in attività di supporto ai processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione: il suo fine era quello di soddisfare le necessità della funzione di diretto riferimento, che agiva in modo indipendente e poco interconnesso rispetto alle altre.



Figura 4

Concetto di logistica negli anni Cinquanta (adattata da Olivieri, 2023)

Tuttavia, negli anni Sessanta, una serie di cambiamenti resero necessario per le imprese affrontare il passaggio da un semplice *orientamento al mercato* ad un *orientamento al marketing*, progettando vendite più strategiche, efficienti e ottimizzate, e sfruttando anche le attività distributive della logistica.

In questo periodo l'offerta del mercato cresce in maniera inversamente proporzionale rispetto alla domanda, che inizia invece a diminuire, generando una stasi nelle vendite: la maggiore competizione e la globalizzazione dei mercati generano l'ampliamento della gamma dei prodotti offerti, i quali presentano caratteristiche sempre più simili tra loro e meno differenzianti. Termina quello che viene chiamato il periodo Fordista (Penna, 2006).

Per distinguersi, ora è necessario concentrarsi sul *servizio*, ovvero sulla capacità di assicurare al cliente il prodotto nel luogo e nel tempo richiesto, così da concretizzare il vantaggio competitivo. Il concetto di logistica si evolve poiché viene incaricato anche della distribuzione della merce dal magazzino al sito del cliente rimanendo, tuttavia, una funzione amministrativa aziendale.

Il nuovo orientamento al marketing pone al centro il consumatore ed è sulla base della domanda che l'impresa cerca di adattare l'offerta: la logistica non ha più solo un ruolo tattico, finalizzato al contenimento dei costi, ma anche strategico, poiché deve differenziare i beni attraverso un servizio rapido ed efficace, aggiungendo valore alla produzione di un'impresa. La nuova visione del mercato, *customer-demand*, dimostra che le scelte della clientela sono influenzate in modo rilevante dalla qualità del servizio offerto in termini di *tempestività*, *affidabilità* e *personalizzazione* (Penna, 2006).

Con lo sviluppo del concetto di *catena di valore* si consolida il passaggio dall'impostazione funzionale, tipica degli anni Cinquanta, a quella basata sui *processi*. Prendendo come punto di partenza il concetto per cui il vantaggio competitivo nasce dal

valore offerto al cliente, questo valore può consistere nell'offerta di prezzi più bassi rispetto ai concorrenti, ma anche nella capacità dell'impresa di svolgere in modo più efficace ed efficiente l'insieme di attività che compongono il processo produttivo (Porter, 1985, citato da Penna, 2006). Il sistema logistico assume quindi una prospettiva integrata poiché la sua efficienza contribuisce, da un lato, a ridurre i costi di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione e, dall'altro, a migliorare il servizio al cliente, in una logica *just in time*. Grazie alle nuove tecnologie, le imprese investono maggiormente per realizzare un'integrazione tecnico-operativa con i fornitori adottando un approccio di collaborazione incentrato sul raggiungimento di una crescente efficienza e contrazione del *time to market*.

Il sistema logistico si compone ora di tutti quei processi che iniziano con la ricezione dei materiali dai fornitori, ovvero processi di approvvigionamento, proseguendo con l'organizzazione degli ordini, il magazzinaggio, la gestione dell'inventario (logistica *inbound* o interna), fino ad arrivare al trasporto e alla consegna ai clienti (logistica *outbound*) e, eventualmente, si amplia con la gestione dei resi (logistica inversa) (Caroli, 2021).

Si è soliti parlare di sistema *integrato* (Figura 5) poiché i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione non agiscono in maniera individuale come singole variabili, bensì si ottimizzano dall'interazione e dall'interdipendenza reciproca: la logistica integrata gestisce completamente i materiali in entrata e in uscita dall'impresa, coordinando la produzione a monte e a valle e occupandosi della gestione di tutte le restanti funzioni aziendali per aumentare l'efficienza dell'azienda attraverso la riduzione degli sprechi (Russo and Pasquetto, 2022)

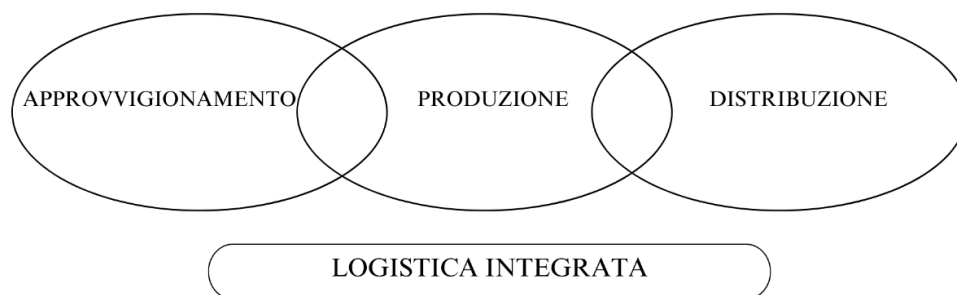


Figura 5

Concetto di logistica integrata negli anni Sessanta (adattata da Olivieri, 2023)

L'ultimo stadio di questo processo evolutivo si completa con la nascita del concetto di *Supply Chain Management*, che si origina dalla presa di consapevolezza delle imprese riguardo al fatto che il miglioramento della gestione dei flussi all'interno della catena logistica non può escludere il coinvolgimento degli attori esterni, soprattutto quelli che possono contribuire ad aumentare il valore percepito dal cliente. La competitività scaturisce, oltre che dall'integrazione e dal coordinamento delle attività interne, anche dall'interazione con i fornitori a monte e i distributori a valle trasformando, in questo modo, la logistica integrata in *logistica di canale* (Penna, 2006).

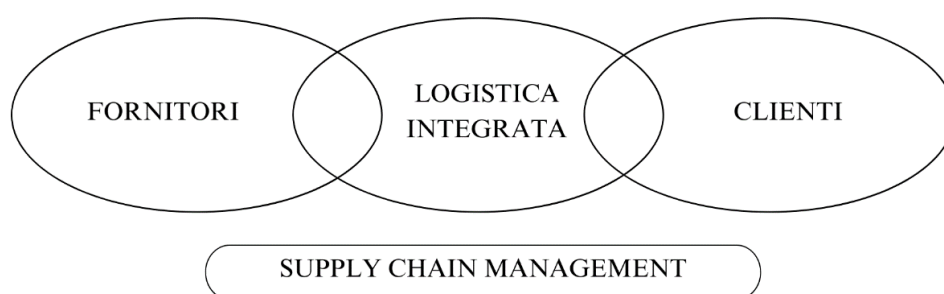


Figura 6

Concetto di Supply Chain Management (adattata da Olivieri, 2023)

Il *Supply Chain Management* (o SCM) (Figura 6) consiste nell'integrazione di tutte quelle entità sistemiche presenti nell'ambiente e, quindi, anche esterne all'impresa, con le quali si instaurano relazioni cooperative, come fornitori, produttori, distributori etc. Tutte queste parti del sistema sono interconnesse al fine di creare valore aggiunto per il cliente.

Il concetto di *Supply Chain* si concentra sull'importanza di uscire dai confini della singola impresa per gestire in maniera coerente e organica l'intero flusso che attraversa l'organizzazione e gli attori circostanti, ovvero l'intero canale che collega la produzione al consumatore. Il *driver* è l'attenzione rivolta al cliente per assicurargli il maggiore valore possibile e, conseguentemente, goderne le imprese stesse.

2.2 Supply Chain: definizioni e caratteristiche

Nonostante la molteplicità di definizioni riguardanti il concetto di *Supply Chain*, l'unanimità concorda su alcune caratteristiche distintive. Nel 1994, l'International Center for Competitive Excellence dell'Università della Florida del Nord definì la *supply chain* come:

un insieme selezionato, duraturo di entità autonome e indipendenti sotto il profilo proprietario, ma che sono accomunate dall'operare insieme attraverso l'integrazione di alcuni processi aziendali affinché sia possibile rendere disponibili i prodotti, i servizi e le informazioni che aggiungono valore per i clienti, a partire dai consumatori finali risalendo fino ai produttori di materie prime (Pinna, 2006, p.43)²⁷.

Rispetto al concetto di logistica, quello della *supply chain* è molto più ampio perché si riferisce all'insieme di attività che si svolgono in modo integrato e coordinato non solo all'interno dell'impresa ma che comprendono la rete di aziende che interagiscono tra loro per mettere a disposizione del cliente finale il prodotto/servizio (Pinna, 2006). Per esempio, per lo sviluppo di nuovi prodotti, occorre considerare sia gli aspetti interni all'azienda, come la funzione del marketing, della ricerca, della progettazione effettiva e della logistica, sia gli aspetti esterni, ovvero il coinvolgimento del fornitore nella progettazione e del cliente finale, che è il vero motore dell'impresa. Emerge, dunque, la consapevolezza che la logistica è solo uno dei numerosi processi che attraversano la *supply chain*, i quali penetrano *-intra* e *-inter* i confini organizzativi e devono essere gestiti in modo efficace attraverso quello che viene chiamato *Supply Chain Management*, ossia la gestione dei processi aziendali lungo la catena di fornitura, a partire dal consumatore finale risalendo fino al fornitore (Cooper, Lambert and Pagh, 1997). In sostanza, si tratta di un'evoluzione della catena di valore di Porter: il valore, in questo caso, non è creato da una singola azienda bensì dal coinvolgimento di differenti soggetti terzi, ciascuno dotato di una funzione specifica (Russo and Pasquetto, 2022).

²⁷ La definizione è stata sviluppata a partire dal contributo fornito dai membri dell'International Center for Competitive Excellence, University of North Florida. La trascrizione originale della citazione è: «Supply Chain management is the integration of business processes from the end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers» (1994, citato in Pinna, 2006, p. 43).

La *supply chain* presenta delle caratteristiche molto rilevanti. Innanzitutto, è definibile come un *sistema cooperativo strategico e unitario* in cui ogni entità costituisce un nodo che è autonomo ma, allo stesso tempo, interdipendente rispetto agli altri attori della rete. I nodi che compongono tale rete si caratterizzano per tre elementi: *centralità, connettività e stabilità*. Pur trattandosi di un sistema flessibile e interdipendente, ci sarà sempre un'impresa-guida che occupa un ruolo di *centralità* all'interno della rete e che funge da intermediaria nella relazione con gli altri nodi, per via della sua posizione centrale (interposizione) e per la sua vicinanza rispetto agli altri attori (prossimità). In merito alla *connettività*, una *supply chain* può presentare più o meno alti livelli di connettività a seconda dei legami che si formano tra i diversi nodi della rete: se tutti sono connessi fra loro senza esclusioni, la connettività sarà molto elevata e ne conseguirà un forte grado di coesione. Infine, la *stabilità* è la capacità di una rete di mantenere una determinata configurazione di relazione fra attori per un periodo duraturo. Molti sono i fattori che possono compromettere tale stabilità, come i rapporti che si instaurano tra gli attori della rete stessa: in questo caso, né il tentativo di influenzare le relazioni attraverso norme contrattuali, né i soli incentivi economici possono ritenersi strumenti sufficienti di coordinamento di questa realtà variegata e complessa, ma bisogna tener conto anche dello sviluppo di relazioni basate sulla *fiducia* e *stima* reciproca, attraverso un intenso processo di comunicazione.

La dimensione *relazionale* è, dunque, una caratteristica imprescindibile della *supply chain*: ogni unità della rete è direttamente e indirettamente legata in un rapporto di correlazione non gerarchica a un'altra unità. Questo a causa del fatto che tutte le entità sono impiegate in lavorazioni differenti ma complementari che provocano una reciproca dipendenza e richiedono meccanismi di coordinamento efficaci e flessibili. Per poter sviluppare tale processo di reciproca convergenza è fondamentale che si manifestino tre condizioni: *disponibilità degli attori di interagire tra loro, mutua conoscenza tra gli stessi e rispetto dei reciproci interessi*. Per tale ragione, la *supply chain* deve essere gestita attraverso adeguati meccanismi di coordinamento al fine di progettare, realizzare e produrre beni e informazioni in forma stabile.

Riassumendo, due sono i concetti strettamente legati a quello di *catena di fornitura*: l'integrazione operativa tra tutte le entità organizzative all'interno della rete che, in sinergia, contribuiscono al raggiungimento del risultato finale e la collaborazione tra due

o più imprese autonome al fine di raggiungere obiettivi collettivi di maggior valore (Russo and Pasquetto, 2022).

2.3 Supply Chain Management: la gestione degli approvvigionamenti

Secondo il Council of SCM Professionals, per *Supply Chain Management* si intende:

[...] la pianificazione e la gestione di tutte le attività coinvolte nell'approvvigionamento, nella conversione e in tutte le attività di gestione della logistica. È importante sottolineare che include anche il coordinamento e la collaborazione con i partner di canale, che possono essere fornitori, intermediari, fornitori di servizi di terze parti e clienti. In sostanza, la gestione della supply chain integra la gestione della domanda e dell'offerta all'interno e tra le aziende (2007).

Tra le maggiori voci dei costi presenti nel bilancio aziendale, l'approvvigionamento rappresenta oltre il 50% della spesa complessiva, quindi, una delle strategie più importanti intraprese con il mercato *upstream* è quella di *saving*, ovvero cercare di abbattere quanto più possibile i costi dei fornitori. Tuttavia, è importante considerare che quest'ultimi non rappresentano solo una fonte di costo ma anche una fonte di valore per le imprese. Risalendo alla letteratura, ci si ricollega alla *Teoria del Capitale Sociale*, che è da considerarsi una soluzione preziosa per consentire l'accesso a molteplici risorse mediante l'utilizzo delle relazioni sociali. La sua applicazione, in una prospettiva imprenditoriale, suggerisce che gli attori della *supply chain* devono avere una visione condivisa di obiettivi e valori per sviluppare e mantenere prospettive coerenti; la coerenza degli obiettivi riduce il rischio di conflitti e migliora il ritorno economico per entrambe le parti. Per il fornitore, riconoscere l'aspetto valoriale nella relazione con l'impresa-cliente significa riconoscerla come *partner* con la quale condividere *know-how* e competenze.

A tal proposito, è utile approfondire il concetto di relazione. Nel mercato B2B, gli attori sono mossi principalmente da motivazioni economiche e questo lascia supporre che ogni relazione sviluppata al suo interno sia anch'essa di tipo economico. Ciò che è certo, è che le relazioni tra gli attori del mercato hanno delle ripercussioni finanziarie su di essi; partendo dal presupposto che le relazioni sono interdipendenti e si influenzano reciprocamente, l'approccio dell'impresa acquirente nell'instaurazione di un rapporto

può essere di tipo *strategico* o *transazionale*, a seconda di due fattori: *l'importanza strategica dell'acquisto* e la sua *reperibilità*.

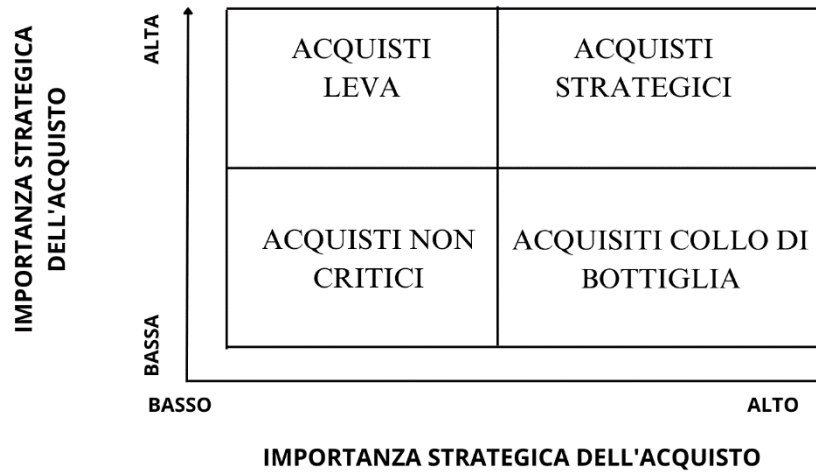


Figura 7

Matrice di Kraljic (*adattata da Olivieri, 2023*)

Secondo la Matrice di Kraljic (*Figura 7*), quanto più l'acquisto è considerato privo di criticità, ovvero non strategico e di facile reperimento, quanto più la relazione tra cliente e fornitore si baserà su un rapporto di natura competitiva, per il quale il fornitore potrà essere facilmente sostituito, trattandosi di un bene di facile rintraccio. Al contrario, maggiore è l'importanza strategica di un prodotto e la sua scarsità sul mercato, maggiore sarà anche il grado di coinvolgimento che l'impresa-cliente dovrà stabilire con il fornitore, il quale deterrà un potere contrattuale superiore in quanto *seller* di un bene difficile da reperire. Quando una relazione è strategica si parla di *co-makership*, ovvero cliente e fornitore si uniscono nella progettazione di un bene per ridurre i rischi e le problematiche e raddoppiare i profitti. Se invece si parla di relazione transazionale, questa si concentra essenzialmente sulla volontà del cliente di minimizzare il costo dell'acquisto, trattandosi spesso di un bene *commodity* e, quindi, avente bassa complessità; inoltre, l'impresa può attingere al *multiple sourcing*, ovvero godere di fornitori alternativi tra cui scegliere, alimentando la concorrenza tra di loro (Tunisini, 2017).

Una relazione può, inoltre, basarsi su principi legali, come contratti, o principi morali, come la fiducia: formalmente, il contratto di rete prevede la «collaborazione, lo scambio e l'aggregazione tra imprese con l'obiettivo di incrementare la capacità produttiva e

pertanto la competitività aziendale» (Santovito, 2016, p. 229). Secondo la legge, le imprese possono collaborare, scambiarsi *know-how* o prestazioni commerciali, industriali e tecnologiche o, addirittura, esercitare in comune l'attività d'impresa. Le reti possono godere di un fondo patrimoniale comune ed essere riconosciute giuridicamente previa la registrazione presso il registro delle imprese. Simile è il contratto di consorzio che permette a più imprenditori di costituire un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. Lo scopo del consorzio non è la realizzazione di un profitto ma il raggiungimento di vantaggi per i consorziati. Stringere accordi, *partnership* e alleanze di vario genere nei modi consentiti è un fattore di crescita e di confronto, soprattutto per il mondo delle piccole imprese (Santovito, 2016). La dimensione relazionale si lega però anche all'aspetto morale dei rapporti tra gli attori: la fiducia è una delle componenti cruciali del capitale sociale relazionale. La sua fase di costituzione presuppone multiple interazioni nel corso del tempo, che provano la totale trasparenza delle due parti, l'assenza di comportamenti opportunistici e una comunicazione aperta. In breve, si parla di *partnership* quando la relazione si fonda su solide basi come *fiducia*, *rispetto* e *reciprocità*.

2.4 Sostenibilità e Supply Chain

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (o detta più propriamente Sostenibilità) tende, per sua natura, ad oltrepassare quelli che sono i confini dell'impresa stessa, tramutandosi nel continuo ascolto, dialogo ed *engagement* degli altri *stakeholder*, sia essi interni o esterni all'organizzazione.

Da un lato, ogni giorno, soprattutto le imprese manifatturiere, acquistano materie prime, prodotti e servizi da fornitori distanti anche migliaia di chilometri e collocati in Paesi nei quali la legislazione tutela assai poco i diritti dei lavoratori e le iniziative socio-ambientali. L'impresa cliente e responsabile socialmente non può, dunque, limitarsi all'applicazione di iniziative sostenibili al proprio perimetro aziendale ma deve ampliare il proprio margine di controllo lungo tutta la *supply chain*. Dall'altro lato, su stimolo degli *stakeholder*, si è reso necessario integrare consapevolmente le considerazioni sociali e ambientali nel processo di acquisto e di relazioni con gli attori della catena di fornitura, ovvero applicare una gestione responsabile dei fornitori. Secondo alcune ricerche ciò può determinare, oltretutto un impegno dal punto di vista etico, anche una riduzione dei rischi,

un miglioramento dei risultati economici e un vantaggio competitivo per l'impresa, diventando un fattore differenziante per il mercato e per i *competitor*, dal momento che il mercato degli investitori, così come quello dei clienti finali, è sempre più attento e sensibile alle imprese che si distinguono per contenuti socio-ambientali insiti nei propri prodotti, servizi e valori.

Inoltre, va specificato che la gestione sostenibile della catena di fornitura è anche una delle leve più rilevanti al fine di generare un impatto positivo a livello mondiale, in quanto l'80% del commercio globale dipende proprio dalla *supply chain* (Un Global Compact, 2022). L'estensione del concetto di sostenibilità lungo la catena di fornitura implica pertanto un'evoluzione profonda: l'impresa è chiamata a rispondere non solo degli impatti generati dalle proprie attività bensì anche di quelli derivati dal comportamento di imprese terze fornitrici.

Ciononostante, per quanto una catena di fornitura sostenibile risulti essere desiderabile da un punto di vista sociale ed etico, sono soprattutto le prospettive di miglioramenti economici e competitivi che rendono l'impegno attraente e sostenibile per le organizzazioni (Ferri, 2018). Inoltre, la sua integrazione è una sfida tutt'altro che semplice, che richiede cooperazione interaziendale e interfunzionale per affrontare problemi come (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018):

- protezione dell'ambiente: monitoraggio dei processi dei fornitori per migliorare i metodi di smaltimento dei rifiuti, ridurre inquinamento e rafforzare l'impegno ecologico;
- miglioramento della produttività: esaminare i processi a monte e a valle per minimizzare l'utilizzo di risorse impiegate, aumentare l'efficienza e cercare soluzione per convertire gli scarti in prodotti utili;
- minimizzazione dei rischi: osservare i possibili rischi per la salute o la sicurezza dei clienti contenuti ad esempio nei materiali utilizzati, nei prodotti e nei processi;
- innovazione: lo sviluppo e l'implementazione di nuovi servizi e prodotti deve rimanere coerente con la responsabilità finanziaria, ambientale e sociale.

2.4.1 Le tre prospettive della sostenibilità integrate nella supply chain

La sostenibilità all'interno della *supply chain* va considerata da tre prospettive: ambientale, sociale ed economica (Caroli, 2021).

2.4.1.1 Sostenibilità ambientale

Uno dei volani principali della *sostenibilità ambientale* riguarda l'adozione di strategie di approvvigionamento *green*, che si articolano a partire dalla scelta coerente dei fornitori fino ad arrivare alla collaborazione con quest'ultimi per indurli al miglioramento delle prestazioni ambientali dei loro prodotti e dei loro processi, come la diminuzione dell'emissione di carbonio, la gestione dei rifiuti pericolosi e l'adozione di prodotti recuperabili e durevoli.

In questo contesto, la *logistica inversa* assume ancora più rilevanza: con questo termine ci si riferisce al «processo di pianificazione, realizzazione e controllo del flusso efficiente ed economico di prodotti, materiali e informazioni dal punto di consumo al punto di origine per resi, riparazioni, rilavorazioni o riciclo» (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018). Una *supply chain* rispettosa dell'ambiente per l'intero ciclo di vita del prodotto e che integra anche una logistica inversa prende il nome di *closed-loop supply chain*: il suo compito è di focalizzarsi sull'intera catena delle *operation*, dalla nascita alla morte di un prodotto.

L'insieme dei processi che riguardano la logistica inversa sono notevolmente costosi poiché includono la realizzazione di punti di raccolta per ricevere i prodotti utilizzati dal cliente, il trasporto inverso e un'eventuale struttura di trattamento dei resi. Tuttavia, il modello della logistica inversa è caldamente consigliato, soprattutto per quelle categorie merceologiche, come l'elettronica, il cui irresponsabile smaltimento da parte dei clienti potrebbe condurre a costosi vincoli normativi futuri per le aziende, le quali dovrebbero prevenirlo istituendo dei servizi *ad hoc* (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018).

Altro elemento importantissimo della sostenibilità ambientale riferito alla *supply chain* riguarda l'*efficienza energetica*. Lungo la catena di fornitura il consumo di energia risulta essere molto costoso sia in termini puramente economici, ma anche in termini ambientali: oggi è sempre più importante per le imprese misurare la propria *carbon footprint*, ovvero la quantità di gas serra emessa dalle *operation* ed espressa in tonnellate equivalenti di CO₂ (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018). Quattro sono le leve che possono essere utilizzate per accrescere l'efficienza energetica delle *operation*:

- la distanza di trasporto: riducendo la distanza del trasporto si può ottenere un efficientamento energetico. Per farlo, si può o localizzare le strutture in prossimità dei clienti, oppure attuare una pianificazione delle rotte, individuando la rotta più

breve per l'erogazione del prodotto/servizio (*metodo della rotta più breve*) che, al tempo stesso, permetta di visitare ogni destinazione una volta sola in quella giornata (*metodo del commesso viaggiatore*);

- la densità di carico: riducendo il volume occupato da un prodotto, il mezzo di trasporto può contenere più merce, pur restando nei limiti del peso consentiti per il mezzo e ridurre così il numero di veicoli utilizzati;
- la modalità di trasporto: stando all'Association of American Railroads (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018), i treni sono tre volte più efficienti del trasporto su gomma poiché possono ospitare molta più merce e ridurre l'intasamento delle autostrade, nonché si connota per emissioni molto più basse. Per efficientare le modalità di trasporto è possibile utilizzare le *spedizioni intermodali* che combinano diversi mezzi per una determinata spedizione, come il trasferimento dei container su vagoni ferroviari;
- la tecnologia di trasporto: ogni mezzo di trasporto può essere efficientato nei suoi aspetti progettuali, che includono: il consumo relativo (l'energia necessaria per il movimento del veicolo), il carico utile (rispetto al suo peso a pieno carico) e i sistemi di propulsione (ossia la tecnologia impiegata per far muovere il veicolo).

Infine, un'ulteriore complessità che può avere delle conseguenze sulla sostenibilità ambientale (ma anche economica) è data dalla scelta di una *global supply chain* piuttosto che di una *local supply chain*: nel primo caso, i prodotti possono subire una perdita di valore e un progressivo aumento dei costi a causa della loro immobilizzazione per un lungo periodo. In aggiunta, per garantire la qualità dei prodotti, spesso sono necessari elevati controlli, nonché un ampio tempismo con cui rispondere al repentino cambiamento del mercato. Per ovviare a questo problema, solitamente si sceglie una *local supply chain*, più vicina al mercato di sbocco e capace di ridurre il tempo di reazione alle variazioni della domanda. Inoltre, il tracciamento dei prodotti, elemento a cui i clienti prestano sempre più attenzione, sarebbe più sicuro e trasparente rispetto che in una catena di fornitura globale. La scelta di una *global supply chain* riguarda soprattutto i benefici di costo per via della manodopera a basso prezzo e per la scelta di diversificare i fornitori evitando la dipendenza dal potere di pochi *supplier*. Tuttavia, oggi si sta facendo spazio, a seguito della pandemia, una strategia definita *China Plus One*, secondo cui molte imprese che prima avevano come fornitrici aziende localizzate in Cina stanno cercando

altre alternative da affiancare perché la Cina sta lentamente perdendo il vantaggio competitivo di costo a causa dell'aumento della manodopera (Russo and Paschetto, 2022).

2.4.1.2 Sostenibilità sociale

La *sostenibilità sociale* riguarda la gestione delle persone, delle organizzazioni, delle *partnership* e delle componenti valoriali che ruotano intorno alla catena di fornitura. Lungo la *supply chain*, l'introduzione di standard e codici di condotta hanno avuto l'effetto di monitorare e assicurare la salute, la sicurezza e il benessere dei dipendenti, non solo della propria azienda ma di tutti gli attori lungo le catene di approvvigionamento globali, in segno di risposta al crescente interesse dei consumatori per un acquisto etico (Krajewski, Malhotra and Ritzman, 2018). Tra i *driver* più importanti che possono contribuire alla crescita della sostenibilità sociale lungo la catena di fornitura, si cita (Webtitude, 2022):

- la selezione di fornitori che rispettano i codici etici di condotta: la Social Accountability International, un'organizzazione che definisce e verifica la realizzazione di ambienti di lavoro etici, ha predisposto il protocollo della SA8000:2008, un set di standard per garantire la gestione etica del personale. Difatti, nel processo di selezione, l'azienda non dovrebbe limitarsi alla valutazione del fornitore dal punto di vista qualitativo e di continuità della fornitura, ma dovrebbe inserire nel proprio processo di selezione anche altri criteri, come le condizioni di lavoro, le pratiche ambientali, gli standard di sicurezza etc.;
- la pretesa delle aziende-clienti nei confronti dei fornitori del rispetto di tutte le leggi e regolamenti nazionali e internazionali attinenti all'ambiente e alla sostenibilità;
- il sostegno, anche economico, ai fornitori di piccole dimensioni per permettere loro di integrare nuove tecnologie e implementare i processi in ambito sostenibile: spesso, infatti, le aziende-clienti che possiedono un maggiore potere contrattuale impongono ai fornitori di apportare delle migliorie nei processi, obbligandoli anche ad accettare una perdita immediata nella prospettiva di un beneficio ottenuto nel lungo termine. D'altra parte, i *seller*, se vogliono continuare la

relazione con il cliente devono accettare le nuove condizioni. In tali casi, partecipare ai costi dei fornitori può essere un modo per rafforzare la relazione e mostrare solidarietà e fronte comune;

- sessioni di formazione, utili per diffondere consapevolezza lungo tutta la *supply chain* riguardo ai temi della sostenibilità e per assistere i fornitori nel perfezionamento delle proprie pratiche gestionali e di *performance*.

2.4.1.3 Sostenibilità economica

Per quanto gli obiettivi sociali e ambientali siano principi etici in grado di comportare ritorni di profitto nel medio-lungo periodo e, soprattutto, in termini di *brand reputation*, resta il fatto che lo scopo principale di ogni organizzazione è la *sostenibilità economica*. Per ovviare agli obiettivi contraddittori di raggiungimento della sostenibilità sociale e ambientale attraverso la minimizzazione dei costi e non tramite l'investimento, occorre adottare un'ottica strategica di lungo termine. Ciò risulta più semplice attraverso la costruzione di *partnership* con gli altri attori della *supply chain*, poiché la collaborazione aiuta le imprese nelle iniziative di riduzione dei costi di riciclaggio e di smaltimento e si traduce nel mantenimento della trasparenza di tutti i processi (Pagell e Wu, 2009, citato da Caroli, 2021).

2.5 Evoluzione della gestione sostenibile dei fornitori

Come detto in precedenza, gli anni Sessanta si sono caratterizzati per un susseguirsi di cambiamenti profondi nella dinamica aziendale: da un lato, l'aumento della competitività ha costretto le imprese a trovare elementi differenzianti altrove e non più solo nei prodotti e nei beni forniti; dall'altro, la complessità e l'estensione della catena di fornitura in Paesi anche molto lontani e sconosciuti hanno aumentato l'attenzione per gli impatti che i processi produttivi dei *supplier* potevano avere sul *business* e sulla reputazione dell'azienda-cliente, introducendo sistemi di controllo e di coordinamento volti a monitorare e a imporre limiti sempre più stringenti su temi ambientali, quali emissioni di CO₂, smaltimento dei rifiuti, biodiversità, e su temi sociali, come la difesa dei diritti umani e del lavoratore, la tutela del territorio circostante e molto altro (Ferri, 2018). Com'è possibile immaginare, i nuovi punti di interesse hanno determinato un forte squilibrio tra due forze contrapposte: quella riferita al vantaggio competitivo, che richiede

l'abbattimento dei costi, la velocità operativa, la riduzione del *time-to-market*, e quella riferita alle aspettative sociali, che richiede invece investimenti per migliorare le condizioni di lavoro e per realizzare nuove soluzioni in grado di rispondere alle esigenze di natura ambientale.

A partire da queste considerazioni si è sviluppato, nel corso del tempo, il concetto di *gestione responsabile dei fornitori* e di tutti gli attori della catena di approvvigionamento, chiamato anche più comunemente *Sustainable Supply Chain Management* (o SSCM): termine che compare alla fine degli anni Ottanta per indicare una pratica organizzativa strategica per il conseguimento del vantaggio competitivo attraverso l'aggiunta della dimensione sostenibile all'interno della catena di fornitura (Fahimnia, Sarkis and Davarzani, 2015).

Numerose sono le definizioni che si sono susseguite negli anni: fino al 2001, per *gestione responsabile* si considerava un perimetro più ampio, che non prendeva in considerazione solo le attività riguardanti i fornitori ma anche le operazioni logistiche e di coordinamento dei processi produttivi. Successivamente, dal 2001, si è iniziato a parlare di gestione responsabile della catena di fornitura come «la gestione di tutti i flussi di materiali e di informazioni destinati a produrre e a trasferire un prodotto al mercato» (Ferri, 2018, p.8). Una caratteristica importante si riferisce al fatto che, inizialmente, l'attenzione verteva sull'integrazione dei criteri puramente ambientali, facilmente osservabili dalle nuove tecnologie, piuttosto che dei criteri sociali, che non possono fare altrettanto affidamento sulle tecnologie d'osservazione, ma richiedono un cambiamento profondo di *mindset* interno e un'evoluzione culturale dell'organizzazione orientata al rispetto e alla difesa dei diritti delle persone, a livello aziendale e non.

In riferimento al concetto di gestione responsabile e agli obiettivi ad essa legati sono state, in ultimo, delineate due correnti principali: da un lato quella che vede la gestione dei fornitori come un contributo volto al miglioramento dei processi aziendali e al perseguimento di un equilibrio tra *performance* economica, sociale e ambientale all'interno dell'azienda; dall'altro, quella che si concentra, invece, sugli effetti che la gestione responsabile può avere sul contesto di riferimento e sulla società, in una prospettiva esterna. In questo senso, essa diventa motore dello sviluppo sostenibile perché consente alle imprese di promuovere comportamenti responsabili nei confronti di tutti gli attori con cui entra in contatto, stimolando il cambiamento di pratiche e *policy* di lavoro.

2.6 Sustainable Supply Chain Management: le motivazioni che spingono all'impegno

Il concetto di *Sustainable Supply Chain Management* rappresenta una strategia importante per le imprese al fine di migliorare le loro prestazioni economiche e ridurre i rischi ambientali, attraverso l'integrazione della sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura (Jo and Kwon, 2021). La SSCM è un processo che coinvolge l'organizzazione interna e tutti i *partner* della rete, a monte e a valle, introducendo una dimensione sostenibile nelle relazioni, volta a minimizzare gli impatti ambientali complessivi dei flussi bidirezionali.

Presupposto fondamentale di un'efficace integrazione è che fornitori, produttori e clienti siano innanzitutto integrati e in sinergia tra loro affinché possa poi avvenire una collaborazione di natura sostenibile in cui tutti i partecipanti della rete pianificano congiuntamente iniziative socio-ambientali. Inizialmente, le ricerche condotte sulla SSCM si concentravano sulle prestazioni esclusivamente ambientali che attraversavano la *supply chain* ma, con il passare del tempo, sono entrate nel campo di osservazione anche le prestazioni operative, sociali ed economiche, in una visione integrata e organica. Zhu et al. (2008, citato da Jo and Kwon, 2021) sostiene che la SSCM comporta una gestione integrata di tutti i processi che si situano lungo la catena di approvvigionamento, dalle attività di acquisto, progettazione e sviluppo del prodotto all'imballaggio, trasporto ed eventuale gestione del ciclo di vita del prodotto all'inverso.

L'integrazione della variabile *sostenibilità* all'interno della *supply chain* può essere stimolata da due tipologie di fattori:

- fattori interni;
- fattori esterni.

In merito ai fattori interni, il principale impulso per l'avvio dell'integrazione è dato dal *supporto del top management*, in quanto è il responsabile dell'orientamento assunto dall'impresa in termini di obiettivi e di valori ed ha il ruolo di formare una cultura aziendale attenta agli impatti socio-ambientali provenienti dai processi produttivi e incoraggiare comportamenti virtuosi coerenti (Chu et al., 2017). A maggior ragione, quanto più un'impresa deve farsi carico degli effetti generati da altri attori a cui è connessa tramite rapporti di fornitura, tanto più è importante il ruolo del *top management*: il suo supporto è utile per rompere le logiche tradizionali secondo cui la responsabilità è

correlata esclusivamente all'impresa fornitrice e non all'impresa-cliente (Hoejmose et al., 2012, citato da Ferri, 2018). Tra i fattori interni più influenti emergono anche i *valori* e la *motivazione personale* del dipartimento *buyer*, che deve favorire la decisione di includere i criteri sociali e ambientali nei processi di acquisto: interagendo quotidianamente con i fornitori può, infatti, suggerire iniziative e soluzioni utili allo scopo (Walker et al., 2008, citato da Ferri, 2018). Infine, la diffusione di un'attività di *formazione* volta alla creazione di consapevolezza attorno alle problematiche interne può contribuire allo sviluppo di competenze specifiche utili per la definizione di efficaci politiche e pratiche sostenibili. Dal punto di vista dei fattori esterni, gli studi hanno fatto emergere come, innanzitutto, la *collaborazione con le altre organizzazioni* sia un'occasione di reciproco arricchimento e favorisca lo scambio di conoscenze in ambito sostenibile: si immagini l'aiuto che un'azienda, guida nell'ambito socio-ambientale, potrebbe dare ai fornitori che stanno iniziando a muovere i primi passi nella gestione degli impatti sociali e ambientali per sviluppare buone pratiche di comportamento. Ciò potrebbe avvenire anche tra aziende dello stesso settore e non andrebbe a discapito della concorrenza, bensì, si favorirebbe un contesto dinamico orientato al miglioramento continuo delle pratiche esistenti (Koplin et al., 2007, citato da Ferri, 2018). Queste forme di collaborazioni sono utili per la costituzione di *network multi-stakeholder*, che permette il dialogo allargato con diversi attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nella *supply chain*.

Un secondo fattore significativo che motiva all'integrazione della dimensione sostenibile è dato dalla *regolamentazione in ambito sociale e ambientale* che obbliga le imprese a trovare nuove soluzioni in grado di rispettare standard elevati. Tuttavia, non sempre le imprese hanno la prontezza di vedere i vantaggi di lungo termine derivanti dalle richieste normative ma si limitano ad applicarle in un'ottica miope e scarsamente utile, spinti piuttosto dagli obblighi legislativi.

La *pressione degli stakeholder* rappresenta un ulteriore incentivo all'adozione di un approccio responsabile nei confronti dei fornitori: la prima richiesta avanzata è quella di prendere consapevolezza dei processi aziendali riguardanti le imprese che compongono la propria catena di fornitura e consentire il contenuto etico e ambientale dei prodotti che acquistano e distribuiscono. Inoltre, gli *stakeholder* sono anche in grado di influire sugli obiettivi dell'impresa, stimolando l'azienda a passare da un atteggiamento reattivo e passivo, a uno più proattivo e coscienzioso degli impatti sociali e ambientali, includendo

tali temi nei *goals* dell'organizzazione. Infine, gli *stakeholder* potrebbero anche convincere l'azienda ad agire in modo sostenibile attraverso azioni concrete, ponendosi esse stesse in prima linea a difesa di questi temi e smuovendo l'opinione pubblica, in una forma di *brand activism*.

2.7 Le barriere all'impegno e i possibili approcci dell'impresa

Secondo la letteratura di riferimento, la creazione di una *sustainable supply chain*, per quanto possa essere considerata un fattore di successo molto importante per la crescita e lo sviluppo delle imprese, risulta molto difficile da realizzare, in particolare nelle PMI, a causa di vari ostacoli interni ed esterni. Tra le difficoltà interne si citano i *costi elevati*, la *mancaanza di risorse*, *mancaanza di supporto del top management*, *di competenze*, *di sistemi di incentivazione*, *di fiducia del reparto acquisti* e *di consapevolezza riguardo i vantaggi derivabili dalla SSCM*, nonché *l'assenza di sistemi di misurazione delle performance*. Dal punto di vista dei *costi*, è necessario comprendere che un sistema di gestione responsabile ed efficace dei fornitori prevede un investimento in termini di *budget*: non si tratta, infatti, di un'aggiunta a dei processi già esistenti, ma è questione di ripensare alle logiche di acquisto e alle attività aziendali in una prospettiva di miglioramento del contesto circostante. La gestione dei fornitori rende imprescindibile dotarsi di un sistema di gestione attraverso cui è possibile identificare, valutare e prevenire potenziali azioni pericolose e mitigare il loro concretizzarsi. La *mancaanza di adeguate risorse economiche*, così come di *tempo* e di *competenze* rischiano di rendere sterile l'impegno nella gestione responsabile dei fornitori poiché limiterebbe l'intervento dell'azienda guida all'applicazione di codici di condotta o *policy* precostituite che, per quanto utili, non sarebbero sufficienti a indurre l'impresa e i fornitori a modificare i propri comportamenti e processi (Ferri, 2018). Inoltre, la SSCM richiede all'impresa di comprendere e affrontare nuove problematiche, di natura sociale e ambientale, sulle quali spesso si ritrova ancora impreparata. Diventa, dunque, indispensabile impegnarsi nell'ottenimento di conoscenze interdisciplinari, che esulano l'ambito prettamente tecnico-economico dell'attività aziendale, attraverso sessioni di formazioni o collaborazioni con altre organizzazioni più informate. L'acquisizione di queste nuove conoscenze deve avvenire in modo sinergico all'interno delle funzioni aziendali, tramite sistemi di condivisione che mettano in contatto dipartimenti differenti ma complementari:

ad esempio, la funzione acquisti e la produzione dovrebbero collaborare per definire insieme i criteri ambientali che incideranno sulla scelta di fornitori per una produzione più ecologica.

Infine, la *mancaanza di sistemi adeguati di misurazione delle performance* impedisce di valutare i risultati raggiunti e di impostare le azioni future. Occorre disporre di dati e risultati in grado di valutare l'impatto che le attività aziendali hanno per prendere decisioni più consapevoli e commisurate agli obiettivi aziendali, soprattutto in ambito socio-ambientale.

Le barriere esterne riguardano invece i *differenti gradi di consapevolezza raggiunti dalle pratiche normative, il rischio di poter perder partner strategici e la mancanza di coordinamento degli attori lungo la supply chain*.

La *resistenza del fornitore* al cambiamento è un ostacolo esterno molto significativo per l'impresa poiché potrebbe comportare la perdita di un *partner* strategico. Solitamente l'ostilità è data o dalla mancata comprensione dei benefici e delle opportunità attese, che non convincono il fornitore a partecipare attivamente ad azioni sostenibili, oppure a causa di un maggiore potere contrattuale del *supplier*, che non ritiene vantaggioso aderire alle richieste che sopraggiungono dal cliente, consapevole del potere che esercita su di lui.

Indubbiamente, tra le due tipologie, quelli interni sono i principali ostacoli all'adozione di pratiche sostenibile, sebbene anche le barriere esterne possono influenzare il processo di transizione (González-Torre et al., 2010, citato da Liu and Chang, 2017).

A fronte di queste difficoltà, la letteratura suggerisce due possibili approcci contrapposti: *impositivo* o *collaborativo*. Nel primo caso, l'approccio impositivo (Gulati e Sytch, 2007, citato da Ferri, 2018) viene adottato dall'impresa-cliente che gode di un potere contrattuale maggiore rispetto a quello del fornitore (per dimensione, volume d'affari o quota di mercato) e può imporgli imperativamente l'assunzione di una responsabilità nei confronti degli impatti socio-ambientali: la relazione è principalmente retta da clausole contrattuali che, in modo gerarchico, impongono al fornitore una linea di comportamento codificata dall'impresa-cliente. Il secondo approccio, collaborativo (Gold et al., 2010, citato da Ferri, 2018), si fonda sulla costruzione di un dialogo tra i soggetti finalizzato all'ottenimento di una collaborazione che favorisca lo scambio di informazioni e il confronto e permetta di condividere, reciprocamente e a pari merito, l'impegno e i risultati raggiunti di comune interesse. È un approccio che si manifesta in situazioni in cui è il

fornitore ad occupare una posizione forte all'interno della relazione ed è, quindi, meno disposto ad accettare passivamente imposizioni da parte dell'impresa.

2.8 Sustainable Supply Chain e PMI: una prospettiva internazionale

Data la loro ampia presenza sul territorio nazionale e internazionale, si stima che le PMI abbiano un impatto ambientale maggiore per unità rispetto alle grandi imprese e siano le principali responsabili dell'inquinamento e dell'emissione di anidride carbonica al mondo²⁸ (Baden, Harwood and Woodward, 2009). Oggigiorno, sta diventando sempre più importante promuovere una gestione sostenibile all'interno delle PMI, le quali si trovano spesso nell'impossibilità di soddisfare da sole le crescenti richieste. Un modo per ingaggiarle in questo impegno è attraverso la creazione di una catena di fornitura sostenibile, sempre più richiesta dalle grandi organizzazioni, che utilizzano i criteri di CSR come condizione preliminare da considerare nella decisione di acquisto di materiali e servizi.

Difatti, uno studio ha rivelato che uno dei rischi di non impegnarsi nella CSR è l'esclusione dalle catene di approvvigionamento (Roberts et al., 2006, citato da Baden, Harwood and Woodward, 2009) poiché le grandi imprese valutano i criteri sociali e ambientali come ormai imprescindibili. Per questo, c'è stato un aumento, da parte loro, dell'adozione di codici etici, che sta generando una pressione importante per un comportamento responsabile dimostrabile lungo tutta la *supply chain*.

Tuttavia, uno studio di Williamson et al. (2006, citato da Baden, Harwood and Woodward, 2009) sostiene che, fintanto che le politiche di responsabilità sociale d'impresa rimarranno volte a promuovere azioni su base volontaria, queste falliranno perché verranno percepite, soprattutto dalle PMI, come opzionali e costose, e l'interesse economico prevarrà sempre sull'interesse ambientale dettato da iniziative volontarie e non disciplinate. Del resto, sebbene la regolamentazione generalmente induca al rispetto delle norme e porti a un campo di gioco equo, uno svantaggio ad essa legato è la maggiore

²⁸ Occorre considerare il fatto che circa l'80% di tutte le imprese globali sono PMI che rappresentano: l'85% delle attività negli Stati Uniti, il 99% delle imprese nell'Unione Europea e oltre il 99% delle imprese nel Regno Unito. Per maggiori informazioni, consultare: Moore, S.B. and Manring, S.L. (2009) "Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation," *Journal of Cleaner Production*, 17(2), pp. 276–282. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004> (Accessed: June 18, 2023).

burocrazia, con costi elevati che gravano in modo sproporzionato sulle piccole imprese (Baden, Harwood and Woodward, 2009). Si è quindi suggerito che l'inclusione di criteri di CSR nelle decisioni di acquisto potrebbe essere un incentivo efficace per le PMI ad impegnarsi nella sostenibilità, evitando la necessità di una regolamentazione ampia. Soprattutto, come si osserverà di seguito, è essenziale che la motivazione dell'implementazione di una *sustainable supply chain* inizi dall'interno delle imprese, desiderose di raggiungere la sostenibilità per i vari *stakeholder*, piuttosto che per rispondere alle pressioni del contesto imprenditoriale circostante, esercitate da normative e organizzazioni di grandi dimensioni (Le, Vo and Venkatesh, 2022).

2.9 Le sfide e le possibili soluzioni della Sustainable Supply Chain per le PMI:

l'azione delle grandi imprese

Le PMI, in questo contesto dinamico subiscono, nel tentativo di integrare la sostenibilità, l'impatto di due forze: una, vista nel capitolo precedente, è interna e proviene dalla PMI stessa, e riguarda la sua struttura e fisiologia, spesso inospitale per le pratiche di CSR; l'altra, che verrà di seguito analizzata, è esterna ed esercitata dalle grandi imprese o, in generale, dal macroambiente circostante.

Come detto precedentemente, per le PMI è difficile, se non impossibile, soddisfare in modo individuale le crescenti pressioni ambientali da parte delle nuove regolamentazioni. In tal senso, la collaborazione con organizzazioni di più grandi dimensioni può rivelarsi la vera carta vincente per la costruzione di pratiche e prestazioni socio-ambientali di valore.

Tuttavia, prima di giungere a tale collaborazione, può rivelarsi necessario superare delle barriere, di natura cognitiva e non, che influenzano negativamente la volontà delle PMI di partecipare attivamente a iniziative sostenibili. La principale ragione del rifiuto è attribuita al fatto di non apprezzare le pressioni esercitate dalle organizzazioni circostanti che, per dimensione e per maggiore potere contrattuale, impongono spesso una visione *top-down* di conformità ai criteri ESG, assumendo nella prospettiva delle imprese di piccola dimensione una veste *tirannica* e poco sincera.

A tale proposito, uno studio sulle PMI danesi ha dimostrato che queste, molto spesso, a seguito delle richieste di integrazione dei criteri ambientali da parte delle grandi organizzazioni, adottano un approccio di *spunta delle caselle* (Baden, Harwood and

Woodward, 2009), piuttosto che un reale *commitment* dimostrando, in alcuni casi, un'assenza di affidabilità e di verificabilità delle informazioni trasmesse in risposta. Questo avviene soprattutto perché le PMI percepiscono superficiale l'interesse dei requisiti ambientali e sociali dei committenti e considerano che le loro decisioni dipendano più dal prezzo e dai tempi di consegna che altro. In questo quadro si inserisce il dibattito riguardante la *finta conformità*: una critica crescente alla RSI è che sia diventata un *claim* utilizzato dalle imprese per promuovere la propria impresa come strumento di *marketing*. Il termine *greenwash* descrive la situazione per cui le pratiche ambientali vengono promosse in modo apparente attraverso investimenti nella comunicazione piuttosto che nell'impegno concreto per essere effettivamente sostenibili. Paradossalmente, le PMI dimostrano un approccio esattamente opposto rispetto al concetto di *greenwash*, dal momento che le pratiche da loro intraprese nel campo della RSI sono fatte soprattutto per sé stesse e raramente pubblicizzate. A loro avviso, una legislazione specifica è considerata tempo perso per dimostrare che le imprese agiscono in modo sostenibile piuttosto che farlo concretamente. Un approccio orientato al dialogo bilaterale sarebbe la soluzione ideale, da un lato, per mettere le PMI in una condizione psicologica di apertura e non di diffidenza verso i propri clienti e, dall'altro lato, per consentire alle grandi organizzazioni di entrare in contatto con le problematiche che incidono sull'integrazione dei criteri sostenibili nelle PMI e fornire loro aiuto, come maggiore flessibilità nei requisiti e libertà di esprimere le proprie pratiche RSI come meglio credono.

Un ulteriore ostacolo per le PMI, e forse anche il più noto, riguarda gli elevati costi in termini di competenze e investimento che gli viene chiesto di sostenere, assieme ai processi burocratici e complessi con cui devono rispondere alle richieste delle grandi società. Per questo, è stato suggerito che un rimedio a tali difficoltà potrebbe essere che le grandi imprese forniscano incentivi a sostegno delle PMI al fine di renderle economicamente in grado di rispondere alla conformità sostenibile (Raynard e Forstater, 2009, citato da Baden, Harwood and Woodward, 2009).

In aggiunta, il fenomeno della *rettanza psicologica* (Brehm, 1966, citato da Baden, Harwood and Woodward, 2009), ovvero una protezione istintiva dell'autonomia, può determinare il rifiuto da parte delle PMI di accondiscendere alle regole o alle pressioni delle istituzioni o delle organizzazioni per timore di vedere minacciata la propria libertà

individuale e ciò favorisce, di conseguenza, atteggiamenti contrari. Pertanto, se i criteri della RSI sono percepiti in questa luce burocratica, le PMI potrebbero decidere di non applicarli e non dimostrarsi partecipativi. Dato che la maggioranza sono gestite prevalentemente dal proprietario, la cui personalità è dominante, è il suo profilo psicologico che bisogna considerare per assicurargli la piena autonomia desiderata e disporlo all'impegno per la sostenibilità (Biden et al., 2009).

Dunque, per far fronte a queste reticenze, le grandi imprese devono adottare un approccio *collaborativo*, che non si basa esclusivamente sull'imposizione di requisiti di *performance* e di comportamento, ma che si estende al supporto e all'assistenza delle piccole e medie imprese affinché i requisiti siano più facilmente accettati e integrati. L'approccio collaborativo consente di raggiungere risultati migliori in termini di trasparenza lungo la *supply chain* (Ministero dello Sviluppo Economico & PCN, punto di contatto nazionale responsabilità sociale d'impresa, n.d.).

2.10 I fattori di rischio per la Sustainable Supply Chain nelle PMI e le strategie per prevenirli

Recentemente, la pandemia da Covid-19 e il conflitto Russia-Ucraina hanno messo a dura prova la catena di approvvigionamento delle imprese moltiplicando le sue vulnerabilità e causandole interruzioni ripetute. I *fattori di rischio* possono ostacolare la sostenibilità lungo la catena di fornitura, per cui identificarli significa svolgere un ruolo cruciale nello stimolare la crescita della *supply chain*, migliorare la produttività e garantire lo sviluppo sostenibile. Identificando e misurando la loro gravità è possibile, per le PMI, decidere quali sono gli aspetti su cui concentrarsi maggiormente e per i quali formulare delle strategie efficaci. (Karmaker et al., 2023).

Le linee Guida OCSE (2008) classificano i rischi legati alla gestione della catena di fornitura sostenibile in tre classi:

- rischio derivante dal comportamento della singola impresa (acquirente) che potrebbe costringere il fornitore ad aumentare i tempi di lavoro e fissare obiettivi non sostenibili per i dipendenti etc.;
- rischio derivante dal comportamento del singolo fornitore, che esporrebbe l'azienda di grandi dimensioni alla possibilità di essere associata alle sue irresponsabilità da cui, anche lei, trae indirettamente vantaggio;

- rischio di carattere strutturale, cioè legato ad una componente del processo produttivo, come i materiali, la provenienza geografica, il settore nel quale si utilizzano pratiche industriali non conformi ai principi di tutela della salute e della sicurezza delle persone etc.

Maggiore è la complessità in cui è articolata la catena di fornitura, maggiori sono i rischi nei quali può incorrere e quindi più rigorosa deve essere l'analisi di questi per difendere gli elementi distintivi di natura socio-ambientale del proprio *business*.

Nel caso delle PMI, uno studio condotto da Karmaker et al. (2023) ha classificato i fattori di rischio che influenzano più significativamente la loro *supply chain* responsabile, al fine di formulare strategie in grado di garantire la preservazione della sostenibilità.

Al primo posto, la *mancaanza di entusiasmo del top management* in merito allo svolgimento di azioni sostenibili è il fattore di rischio più influente nella catena di fornitura delle PMI. Successivamente, la *mancaanza di manodopera qualificata e competente* può inficiare sulla qualità dei prodotti offerti, sui tempi di consegna e sulla solidità della catena di approvvigionamento in generale. Al contrario, un personale qualificato sarebbe in grado di rispondere tempestivamente a qualsivoglia tipo di guasto operativo. Un ulteriore fattore di rischio divenuto sempre più rilevante negli anni è la *mancaanza di conoscenza delle moderne tecnologie*: oggi, la *green innovation*, ovvero l'insieme di innovazioni *software* e di prodotto che consentono un maggiore risparmio energetico e l'utilizzo di energie rinnovabili, è considerata un facilitatore per l'implementazione della SSC poiché aiuta le aziende a raggiungere vantaggi competitivi di differenziazione e di reputazione, diventando la chiave per essere all'avanguardia rispetto alla concorrenza (Le et al., 2022). Ancora, il *cattivo ambiente di lavoro* e i *problemi di sicurezza* possono minacciare la sostenibilità lungo la catena di fornitura, assieme all'*utilizzo di pratiche inquinanti, sfruttamento del lavoro minorile e violazione della libertà sindacale* (Ministero dello Sviluppo Economico & PCN punto di contatto nazionale responsabilità sociale d'impresa, n.d.). Fattori di rischio considerati indipendenti possono essere, invece, le *situazioni politiche instabili*, che possono danneggiare la domanda dei prodotti, la qualità, la produttività e, di conseguenza, le attività di fornitura (Le, Vo and Venkatesh, 2022), ma anche eventi autonomi e incontrollabili, come *l'epidemia mondiale di Covid-19*, che ha interrotto la disponibilità di materie prime e provocato il calo delle vendite e della domanda. Situazioni come queste

scatenano reazioni a catena, causando incertezza e fluttuazioni dei prezzi delle materie prime, fattore co-dipendente alla relazione con i fornitori, poiché influisce sul processo decisionale di quest'ultimi.

Nei confronti dei rischi prevedibili, le aziende-clienti possono adottare diverse posizioni, come quella *prescrittiva*, cioè basata sulla definizione di regole di comportamento e obiettivi più o meno vincolanti per il fornitore e per il mantenimento della relazione. Ad oggi, però, sempre più imprese preferiscono adottare un approccio basato sul *coinvolgimento* con i propri fornitori per fornire loro il sostegno necessario e cercare insieme il modo migliore per risolvere i rischi collegati alla *supply chain*, il tutto in un'ottica più che mai sostenibile (Ore, 2023a).

2.11 Le sfide per la riduzione delle emissioni indirette di Scope 3 e il Life Cycle Assessment

Il GHG Protocol Corporate Standard classifica le fonti emissive dell'impronta carbonica delle aziende in tre classi, definite *scope*. Le emissioni di gas effetto serra prodotte direttamente dall'organizzazione si definiscono *Scope 1*, mentre quelle indirette derivanti dalla generazione di energia elettrica e vapore acquistata e utilizzata dall'impresa si definiscono *Scope 2*. Infine, con il termine *Scope 3* si definiscono tutte le rimanenti emissioni indirette legate alla *supply chain* a monte e a valle dell'impresa (*Guida Completa per Comprendere Le Emissioni Scope 1, 2 E 3* / ClimatePartner, n.d.).

Secondo il CDP (*Transparency to Transformation: a chain reaction* - CDP, 2021), le emissioni che avvengono lungo la catena di approvvigionamento sono in media 11,4 volte più alte rispetto che alle emissioni Scope 1 e Scope 2. Inoltre, data la sempre più puntuale rendicontazione, l'aumento di questo numero anno dopo anno è indicatore di quanto la stima sia ancora per difetto e che le emissioni Scope 3 sono probabilmente maggiori. Sebbene l'impegno delle aziende sia in crescita del 42% rispetto al 2020 (*Scoping out: Tracking nature across the supply chain* - CDP, 2022), il percorso è reso difficile dalle complesse pratiche di *accounting* e di tracciamento dei gas effetto serra, dalla necessità di lavorare in sinergia con i diversi *stakeholder* a monte e a valle della rete industriale e, soprattutto, dalla necessità di coinvolgere gli attori chiave, in special modo le PMI. In aggiunta, secondo l'ultimo report di CDP (*Scoping out: Tracking nature across the supply chain* - CDP, 2022), quasi il 70% delle imprese ha dichiarato di non valutare l'impatto

della propria *supply chain* sull'ambiente e meno della metà delle 18.500 aziende che hanno comunicato i propri dati nel 2022 hanno coinvolto anche i propri fornitori in merito ai cambiamenti climatici (*Scoping out: Tracking nature across the supply chain* - CDP, 2022). Una nota positiva emerge però dall'Italia che, secondo le stime del CDP, è tra i primi dieci Paesi al mondo per numero di aziende che forniscono informazioni riguardo le emissioni Scope 3, crescendo da 370 aziende nel 2021 a 581 (Ore, 2023b) .

Oggigiorno si stanno sviluppando strumenti di misurazione per dare un maggiore contributo alla decarbonizzazione, soprattutto nella prospettiva di *Life Cycle Thinking* (LCT), propria dello scope 3, ovvero un approccio sostenibile che prevede la valutazione di un prodotto lungo tutta la sua vita, dalla nascita fino alla morte, attraverso la metodologia del *Life Cycle Assessment* (LCA).

Il LCA è, inoltre, di supporto per la definizione di schemi di etichettatura ambientale, per esempio Ecolabel o Product Environmental Footprint (PEF) e può fungere da utile strumento di comunicazione con i consumatori per la promozione aziendale, nonché come strumento aggiuntivo nel processo decisionale in un'ottica strategica per gli enti pubblici. Per le PMI, invece, ottenere un'etichettatura ambientale di prodotto o di servizio significa, al di là di dimostrare l'impegno nella riduzione degli impatti ambientali, dare prova della volontà di impiegare tecnologie e materiali eco-compatibili, progettando prodotti alternativi più sostenibili.

In conclusione, è necessario conoscere il modo in cui vengono prodotte le materie prime dal punto di vista, oltre che ambientale, quindi riferito alle emissioni di gas serra, anche sociale, riferito alle condizioni di lavoro, in modo da poter valutare l'impatto della propria catena di fornitura sull'ambiente e le persone.

2.12 Supply Chain Sostenibile: la situazione per le PMI italiane

Il percorso verso la sostenibilità è imprescindibile e irreversibile e deve permeare tutte le dimensioni aziendali, incluse le PMI, che svolgono un ruolo fondamentale nell'economia nazionale, rappresentando il motore dell'innovazione e della crescita economica e contribuendo alla creazione di posti di lavoro e alla promozione dello sviluppo locale (Lahoz, M. 2022). Negli ultimi anni anche le piccole e medie imprese hanno gradualmente abbracciato l'idea di una catena di fornitura sostenibile, sebbene la sua effettiva realizzazione, come accennato prima a livello internazionale, sembra essere

tutt'altro che semplice. Per questo, in Italia, diverse aziende di grandi dimensioni, note per le loro pratiche sostenibili, hanno sottoscritto un *position paper*, elaborato dall'Un Global Compact Italia (2022) all'interno del quale si fanno portavoce e guida delle imprese di minori dimensioni per discutere riguardo all'importanza di integrare i processi sostenibili lungo le catene di fornitura e coinvolgere le PMI .

Fare ciò significa, innanzitutto, accompagnare i propri fornitori in maniera graduale, lungo il percorso alla sostenibilità, aiutandoli a definire gli obiettivi primari e a temporizzarli. Per incentivare questo cammino, si è ribadita la necessità di rendere omogeneo il tema della misurazione e del *mapping* sistematico della catena di fornitura, al fine di comprendere e pianificare al meglio gli obiettivi di miglioramento. Come a livello europeo, anche in Italia si favorisce un approccio collaborativo, in un'ottica di accompagnamento e di coinvolgimento, al fine di creare un percorso condiviso con i fornitori attraverso l'erogazione di questionari per la qualificazione e la sottoscrizione di *policy* e codici di condotta.

Le principali tre sfide immediate che queste grandi aziende si propongono di portare avanti affiancando le PMI riguardano tre dimensioni: la prima riguarda l'ambiente e lo sforzo di decarbonizzazione delle *operation*, considerando la dimensione logistica, *upstream* e *downstream*; la seconda, di carattere sociale, riguarda il pacchetto di obiettivi per raggiungere la massima sicurezza sul lavoro e la piena conquista dei diritti umani; infine, la terza sfida si basa sulla responsabilità che le imprese hanno nel considerare anche gli altri attori che fanno parte della cosiddetta *value chain*, riferendosi in particolare alle comunità locali su cui le scelte aziendali hanno un forte impatto.

Va detto, tuttavia, che quanto affermato finora si riferisce al comportamento virtuoso di un *cluster* di imprese dallo spirito etico e sostenibile, le cui prospettive non rispecchiano ancora l'andamento generale del Paese in termini di integrazione della sostenibilità lungo la *supply chain*; infatti, da un'analisi condotta dai ricercatori del Green Transition Hub su un campione di oltre 500 direttori logistici e della *supply chain*, è emerso che, mentre il 95% delle multinazionali sono influenzate dagli obiettivi ESG e li ha dichiarati apertamente, lo stesso non si può dire per le PMI, di cui ben il 45% non ha ancora dichiarato i suoi obiettivi, per quanto si dimostrino proattive nell'investimento in imballi e *packaging* sostenibile e, in generale nei magazzini e nell'ambito della logistica

(Osservatorio Green Logistics Survey: il 45% delle PMI non ha ancora dichiarato i propri obiettivi di sostenibilità - Automazione Plus, 2022)

2.13 Conclusioni

Dalle considerazioni sopra emerse, la catena di fornitura sostenibile è un approccio che mira a conciliare la redditività aziendale con l'attenzione all'ambiente e alla società. È un percorso che richiede un impegno di lungo termine, ma che offre numerosi vantaggi sia per l'azienda che per l'ambiente in cui opera. Le nuove esigenze e richieste avanzate dalle istituzioni e dalle organizzazioni di grandi dimensioni premono inevitabilmente sulle principali protagoniste del quadro economico internazionale e nazionale, ovvero le PMI, che sono chiamate a dimostrare il proprio impegno nell'integrazione della sostenibilità all'interno dei processi. Tuttavia, le sfide all'orizzonte sono molteplici e necessitano di uno spirito collaborativo tra i nodi della rete, che le aiutino nel processo verso la transizione sostenibile. Dati positivi emergono dalle ricerche condotte negli ultimi anni, che dimostrano l'impegno italiano verso l'analisi delle emissioni Scope 3, che interessano la catena di approvvigionamento, e verso l'acquisizione di strumenti di misurazione e rendicontazione efficaci, chiari e universalmente compatibili che attestino l'impegno concreto ed effettivo delle piccole e medie imprese nel percorso verso la sostenibilità.

CAPITOLO 3: RICERCA E METODOLOGIA APPLICATA AI CASE STUDY

3.1 Struttura del lavoro di ricerca

Ogni processo di ricerca, per definizione, è frutto di una serie di *step* cronologici, che partono dall'identificazione di un *problema da indagare*, proseguono con la *progettazione di uno studio* (o disegno di ricerca) e con la sua *esecuzione materiale* e, infine, terminano con la *raccolta e l'analisi dei dati* e l'*interpretazione dei risultati ottenuti* (Bailey, 2006). Operativamente parlando, il percorso di ricerca si sviluppa seguendo le specifiche fasi di:

- il disegno della ricerca;
- la preparazione e la raccolta dei dati;
- l'analisi dei dati e l'elaborazione dei risultati;
- l'interpretazione e le conclusioni.

3.2 La prima fase: il disegno di ricerca

Il disegno di ricerca si compone di due fasi: *definizione del problema* e *indagine*, che viene solitamente condotta attraverso una *systematic review* della letteratura presente sul tema.

3.2.1 Oggetto del lavoro di ricerca e definizione del problema da indagare

Nei precedenti capitoli sono stati indagati i temi della sostenibilità e della CSR rapportati al caso specifico delle PMI italiane. Partendo dall'importanza delle piccole e medie imprese per il tessuto economico nazionale e internazionale e data la loro estensione a livello mondiale, nel primo capitolo la ricerca si è focalizzata sull'indagine di *come* le PMI reagiscono all'entrata in contatto con un fenomeno di altrettanta portata globale, ovvero la sostenibilità. In particolar modo, ci si è chiesti se potesse esistere un rapporto tra queste due realtà ormai evidenti in grado di favorire la crescita e l'integrazione di modelli di *business* sostenibili, tenendo pur sempre conto degli ostacoli e dei vantaggi derivanti.

A tal fine, nel primo capitolo si è definito il concetto di *Responsabilità Sociale d'Impresa* applicato alle PMI, prima a livello europeo e, quindi, prendendo in causa le diverse politiche a sostegno dell'integrazione della CSR e dello sviluppo sostenibile, per poi

focalizzarsi sul contesto italiano, determinando le variabili che stabiliscono il livello di sostenibilità in una piccola e media impresa, le opportunità a cui esse vanno incontro a scapito degli ostacoli e approfondendo la tematica degli incentivi provenienti dalla finanza sostenibile e dalla normativa vigente. Infine, la sostenibilità è stata inserita in un contesto più ampio, come risorsa strategica per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Nel secondo capitolo, la ricerca ha analizzato *come* una *supply chain* sostenibile può diventare uno strumento strategico per generare opportunità competitive per le PMI e *come* la collaborazione con le grandi aziende-clienti può contribuire a sostenere la transizione verso un modello sostenibile.

Dopo aver definito i concetti di *Logistica* e *Supply Chain Management*, si sono osservate le caratteristiche odierne della *supply chain* e come la dimensione sostenibile le consenta un efficientamento e un'ottimizzazione, sia dal punto di vista sociale che ambientale ed economico. In particolar modo, si sono osservate le ragioni che motivano l'impresa ad orientarsi verso l'integrazione di un modello sostenibile all'interno della catena di fornitura e, ancor più nello specifico, di come le piccole e medie imprese siano improntate a far leva su una *supply chain sostenibile* per integrare al meglio la dimensione *green* a livello aziendale, grazie alla collaborazione delle grandi imprese-clienti che, per via delle maggiori pressioni normative, stanno sempre più incoraggiando l'orientamento delle PMI fornitrici verso modelli di responsabilità sociale.

L'obiettivo finale era, dunque, quello di dimostrare che la catena di fornitura può essere considerata uno strumento strategico di vantaggio per le PMI per agevolare l'integrazione della sostenibilità, grazie al supporto delle aziende-clienti di grandi dimensioni.

3.2.2 Indagine: il framework teorico

Per il primo capitolo, Il *framework teorico di riferimento*²⁹ è stato elaborato seguendo un passaggio da una visione macro e generica del contesto ad una visione micro e specifica dello stesso, partendo dalla definizione del concetto di *Corporate Social Responsibility* (o Responsabilità Sociale d'Impresa) e di *Sostenibilità*, per poi applicarlo al tessuto imprenditoriale dell'impresa in generale e, in particolare, della PMI, sia a livello europeo che italiano. È stata considerata la seguente letteratura:

²⁹ Per la consultazione della *systematic review*, si rimanda all'Appendice in calce.

- *CSR e Sostenibilità*, con riferimento al *Trattato di Brundtland* (1997), che ha evidenziato la necessità di integrare strategie per lo sviluppo sostenibile in modo tale da non precludere alle generazioni future di beneficiare delle risorse di cui gode la generazione attuale. Altri riferimenti sono stati: Sarkar Soumodip e Searcy Cory (2016) che hanno fornito un'analisi temporale della definizione di CSR e l'Agenda 2030 (2015);
- *Piccole e medie imprese*: la letteratura di riferimento ha permesso di cogliere le peculiarità di questa tipologia di impresa che, per dimensione e struttura, si distingue dalla grande organizzazione. In merito alla letteratura, è stata consultata la guida della Commissione Europea (2020), realizzata per la comprensione delle PMI e che fornisce precisi requisiti per i quali un'impresa può rientrare in questa determinata categoria; inoltre, l'articolo di Econopoly (2023) ha offerto una visione del quadro normativo promosso dall'UE per favorire le iniziative di sostenibilità tra le PMI. Sono stati consultati ulteriori articoli e testi come SME Enterprize (2021);
- *Sostenibilità e PMI in Europa*; Campbell L. John (2007) è noto per aver affermato che la sostenibilità delle imprese dipende soprattutto dalle condizioni istituzionali e dall'aspetto competitivo e normativo in cui sono inserite; Sinkovics Noemi, Gunaratne Denanjalee et al. (2021) hanno fornito, invece, una *systematic review* riguardo ai modelli di *business* sostenibili per le PMI. Si è citato inoltre il discorso di U. Von Der Leyen (2022) riferito all'emanazione di un nuovo pacchetto per le PMI volto ad aiutarle nel cammino verso una transizione ecologica e digitale; Wickert Christopher (2016) ha parlato della CSR riferita alle PMI internazionali da un punto di vista politico, ovvero al ruolo che le imprese possono assumere per affrontare le lacune normative causate da standard e norme sociali e ambientali deboli e insufficienti. Altri testi consultati sono stati: Abdullah Ahmad, Saraswat Shantanu e Talib Faisal (2023); Baah Carlo, Opoku-Agyeman Douglas, Acquah Innocent Senyo Kwasi et al. (2015); Bhanot Neeraj, Venkateswara P. Rao e Deshmukh S.G. (2015);
- *Strategie per l'impresa sostenibile*: si è fatto riferimento soprattutto al contributo di Caroli Matteo (2021), che ha descritto in modo completo come avviene la gestione di un'impresa sostenibile; inoltre, è stato consultato il testo da lui scritto

con il supporto di Tantalo Caterina (n.d). Saviano Maria Luisa, Cosimato Silvia e Lettieri Mattia hanno, invece, proposto un manuale che illustra il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa all'impresa sostenibile da un punto di vista strategico, stessa intenzione di Siano Alfonso (2012);

- *Sostenibilità e PMI in Italia*: il loro rapporto è stato descritto e sviluppato da numerosi *report* sulla materia, come quelli di Cerved e Confindustria (2022) i quali, individualmente e non, hanno analizzato le *performance* economico-finanziarie di centinaia di società italiane rientranti nella definizione di PMI per teorizzare il possibile andamento futuro, tenendo conto delle dinamiche attuali come la guerra in Ucraina-Russia e le nuove predisposizioni Europee a seguito della pandemia e del PNRR; si è fatto riferimento, inoltre, al contributo di Forum per la Finanza Sostenibile (2020; 2022) che ha analizzato la situazione delle piccole e medie imprese in termini di sostenibilità, indagando più di 400 intervistati sui temi di ESG, sulle opportunità e rischi percepiti e sulla conoscenza della finanza sostenibile. A seguire, sono stati consultati ulteriori report di Confindustria (2020); Gazzetta Ufficiale Unione Europea (2022); articoli di De Marchi Valentina e Di Maria Eleonora (2015); Pisano Giorgia (2023); Peta Monica (2022); Santovito Luigi (2016;2020); Santovivo Luigi (2018); Tami Alessandro (2021); Tarquinio Lara (2014); Tarquinio Lara e Posadas Stefania Carolina (2020); articolo online di Risk & Compliance (2022);

Per quanto si riferisce al secondo capitolo, la *systematic review* è stata realizzata tenendo sempre conto dell'approccio sopra descritto, che procede da una visione d'insieme per poi focalizzarsi nel dettaglio sull'oggetto della ricerca. Dunque, da una letteratura sulla logistica e sulla definizione di *Supply Chain Management* si è passati all'approfondimento del rapporto tra *supply chain* e sostenibilità, applicato prima alle aziende in generale e, poi, prendendo come punto di vista privilegiato le PMI, europee e nazionali. Nello specifico, il *topic cluster* si è articolato nel seguente modo:

- *Logistica e Supply Chain Management*: l'argomento generale della logistica e del *Supply Chain Management* è stato trattato prendendo come riferimento l'Advanced Solutions International (n.d) e l'articolo di Cooper, M., Lambert, D. M., e Pagh, J. D. (1997). Per definire un inquadramento teorico della gestione integrata delle *operation* e della *supply chain* ci si è avvalsi del contributo di

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K. e Ritzman, L. P (2018); a livello macro, il testo di Pinna R. (2006) ha permesso di comprendere l'importanza della *supply chain* a seconda del contesto ambientale esterno in cui è inserita. Infine, si è fatto riferimento al manuale di Tunisini A. (2018) per avere una visione completa dei rapporti che le imprese instaurano con gli *stakeholder* all'interno del mercato B2B.

- *Sustainable Supply Chain*: per l'analisi della sostenibilità lungo la catena di fornitura, si sono presi in considerazione i contributi di Tunisini A.; Pencarelli T. e Ferrucci L. (2020), che indagano, tra i vari argomenti, quali sono le strategie di sostenibilità indispensabili per l'impresa per conseguire traguardi di crescente competitività. Il Ministero dello Sviluppo Economico e il PCN (Punto di Contatto Nazionale) (n.d) hanno promosso la *Guida alla due diligence nella catena di fornitura*, che ha fornito un'essenziale ma completa visione delle modalità operative alle quali le imprese multinazionali devono attenersi nell'esercizio della propria attività e nella gestione della propria catena di fornitura per evitare l'incorrere di rischi, non solo dal punto di vista ambientale e sociale, ma anche economico; altri articoli consultati appartengono a: Liu, S. e Chang, Y. (2017); Le, T., Vo, X. V. e Venkatesh, V. J (2022); Ferri, L. M. (2018); Chu, S. H., Yang, H., Lee, M., e Park, S. (2017);
- *Sustainable Supply Chain* e PMI in Europa: il legame tra PMI e *supply chain* sostenibili è stato analizzato attraverso i contributi di Baden, D., Harwood, I. A., e Woodward, D. G. (2009), che hanno mostrato la pressione esercitata dalle aziende acquirenti nei confronti delle piccole e medie imprese per far sì che quest'ultime attivassero azioni di CSR al proprio interno; ugualmente, il contributo di Karmaker, C. L., Aziz, R. A., Palit, T., e Bari, A. M. (2023) ha descritto il complesso scenario globale in cui le PMI sono inserite e a causa del quale sono chiamate a portare avanti attività di responsabilità sociale per stare al passo con la domanda dei clienti; lo studio di Jo, D., e Kwon, C. S. (2021) ha, invece, esaminato la relazione tra la collaborazione ambientale, la capacità di innovazione verde e le *performance* aziendali, concentrandosi sugli effetti di tali fattori sulle *performance* finanziarie delle PMI; infine, i *report* di CDP (*Transparency to Transformation: a chain reaction* - CDP, 2021; *Scoping out*:

Tracking nature across the supply chain - CDP, 2022) si sono proposti l'obiettivo di offrire una visione integrale dei processi di gestione della sostenibilità lungo la catena di fornitura e, nello specifico, valutare gli impatti che le PMI hanno nell'ambito della decarbonizzazione, deforestazione e sicurezza idrica;

- *Sustainable Supply Chain* e PMI in Italia: per descrivere il fenomeno della sostenibilità lungo la catena di fornitura all'interno delle PMI italiane, si fatto riferimento ai contributi della rivista Automazione- plus (2022); all'articolo del Sole 24 ORE (2023); Journal of Cleaner Production (2009); al report di Un Global Compact (2022) e all'articolo di Studio legale Mastellone Firenze (2022).

La letteratura di riferimento ha coperto un arco temporale di circa quindici anni (dal 1997 al 2023). Nello specifico, la letteratura utilizzata per la ricostruzione del dibattito storico è stata ricercata facendo riferimento ad autori o avvenimenti che fanno parte di un *background* teorico propedeutico e necessario per meglio comprendere le azioni concrete poste in essere oggi: un esempio è il *Trattato di Brundtland* del 1997, pilastro della sostenibilità e, dunque, imprescindibile per fornire una corretta traccia del percorso evolutivo della stessa. Con riferimento al contesto attuale, in un'ottica di prossimità e di vicinanza ai fenomeni sociali ed economici, la letteratura presa in considerazione non oltrepassa l'arco temporale di cinque anni (dal 2018 al 2023).

3.3 Le ipotesi di ricerca

L'analisi della letteratura riferita al tema della sostenibilità e delle PMI ha fornito la base per la definizione delle *ipotesi di ricerca*, che orientano le successive fasi del progetto.

Le ipotesi sono state formulate sotto forma di quesiti:

Quesito n. 1: esiste la possibilità per le PMI di integrare adeguatamente la sostenibilità?

Nel quesito n. 1 della ricerca sono state considerate le caratteristiche proprie delle PMI, quali dimensione, struttura, *management*, cultura, territorialità, comparando tali fattori con i requisiti della sostenibilità, come la disponibilità all'investimento, l'apertura verso temi sociali e ambientali, la propensione all'innovazione, il supporto del *management*. Si

è, inoltre, ipotizzato se ci fossero le condizioni affinché i requisiti per la sostenibilità e le caratteristiche delle PMI si coniugassero. Ciò ha reso necessario la formulazione di una sotto-ipotesi della ricerca:

Quesito n.1 lettera a: gli sforzi compiuti dalle PMI per l'integrazione della sostenibilità possono considerarsi, ad oggi, pienamente ricompensati dai vantaggi e dalle opportunità derivanti?

Nella formulazione del secondo quesito della ricerca, ci si è chiesti *perché* una catena di fornitura sostenibile può essere utilizzata come strumento di vantaggio per le PMI:

Quesito n.2: esiste una connessione tra la catena di fornitura sostenibile e il vantaggio competitivo per le PMI?

Nel considerare la *supply chain*, è stato preso come punto di vista quello delle grandi imprese, che si interfacciano quotidianamente con le nuove pressioni normative europee e nazionali e che, di conseguenza, hanno la necessità di coscrivere quanti più fornitori possibili al fine di ottenere e vantare una catena di fornitura responsabile. Per tale ragione, una sotto-ipotesi al secondo quesito è stata:

Quesito n.2 lettera a: in che modo le grandi aziende sono in grado di contribuire e sostenere la transizione sostenibile delle PMI tramite la collaborazione lungo la *supply chain*?

3.4 La metodologia del Case Study

Nel capitolo successivo si è scelto di presentare tre casi di studio di aziende di grandi dimensioni, che si sono distinte per un comportamento *green* e sostenibile verso i propri fornitori. Inoltre, come contraltare di quanto da esse affermato, si è scelto di inserire all'interno di una delle *case study*, come *specchietto di approfondimento*, la testimonianza di una PMI fornitrice (Sifa S.p.A).

La scelta dei *case study* come metodo per trattare le domande di ricerca sopra citate è attribuibile alle seguenti ragioni indagate da Yin (2009):

1. le domande di ricerca poste mirano a risalire al *come* e al *perché* del tema e, dato che l'obiettivo del *case study* è quello di ricercare il *significato* della realtà contemporanea all'interno del vissuto esperienziale delle persone, rappresenta anche la metodologia preferita nell'indagare il *perché* e il *come* degli avvenimenti;
2. il ricercatore possiede poco controllo sugli eventi oggetto di indagine, ovvero i comportamenti rilevanti non possono essere manipolati;
3. l'attenzione è rivolta ad un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto reale.

Il caso di studio, per definizione, è in grado di «illuminare una decisione o un insieme di decisioni: perché sono state prese, come sono state implementate e con quale risultato»³⁰ (Schramm, 1971, citato da Yin, 2009, p.17). In questo caso la sua scelta riguarda, da un lato, la volontà di presentare dei casi individuali di imprese virtuose e, dall'altro lato, il desiderio di giungere a delle generalizzazioni del tema della sostenibilità nelle PMI attraverso la catena di fornitura, instaurando relazioni causali nei casi raccolti e osservandoli in una prospettiva d'insieme.

Infine, secondo Yin (2009), il *case study* può dividersi a seconda del carattere *esplorativo* o *descrittivo* dei casi e a seconda della numerosità. In tale ricerca, sulla base della pluralità delle interviste, è stata considerata più opportuna l'adozione della metodologia del *Multiple Case Study* con una finalità di tipo *descrittiva*, dal momento che lo studio ha come obiettivo la formulazione di specifiche conclusioni in merito all'osservazione e all'analisi della realtà.

I *case study* sono stati applicati attraverso interviste semi strutturate alle figure preposte all'indagine del tema (*Figura 8*).

NOME IMPRESA	NOME INTERVISTATO/I	RUOLO RICOPERTO
iGuzzini Illuminazione S.p.A	Sauro Stacchiotti	Costing & Sustainability Senior Manager
	Michele Cerioni	Supply Chain Manager

³⁰Trascrizione originale della citazione: «The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result» (Schramm, 1971, citato da Yin, 2009, p. 17).

Simonelli Group S.p.A	Mauro Parrini	Chief Operating Officer & Chief Innovation Officer
Fiorini International Italia S.p.A	Alessandra Olivetti	Responsabile marketing operativo e comunicazione

Figura 8

Tabella aziende marchigiane intervistate (adattata da Olivieri, 2023)

Le interviste semi-strutturate rappresentano d'altronde uno dei metodi più diffusi per la raccolta di dati impiegati nell'ambito dei casi di studio (Yin, 2009): la prospettiva utilizzata è quella del soggetto interessato e sono state predisposte delle tracce preliminari degli argomenti e delle tematiche che sarebbero state trattate nel corso dell'intervista.

Le interviste sono state rivolte alla Dott.ssa Alessandra Olivetti Responsabile Marketing Operativo e Comunicazione presso Fiorini International Italia S.p.A; al Dott. Sauro Stacchiotti, Costing & Sustainability Senior Manager presso iGuzzini Illuminazione S.p.A (con il supporto di Michele Cerioni, Supply Chain Manager) e al Dott. Mauro Parrini, Chief Operating Officer & Chief Innovation Officer presso la Simonelli Group S.p.A.

Le tre aziende oggetto dello studio sono state selezionate in quanto espressione della capacità di coniugare la vicinanza con il territorio ai temi sostenibili e dimostrare, attraverso iniziative e azioni virtuose, che la responsabilità sociale d'impresa non è solo un'inclinazione naturale per i valori di cui l'impresa è portatrice ma costituisce anche un fattore di competitività e di sviluppo.

Le interviste sono state condotte individualmente con ciascuna azienda attraverso videochiamata e hanno avuto una durata di circa un'ora. Il numero di sedute richieste è variato da una a un massimo di quattro.

I relativi risultati sono stati condivisi e verificati dagli intervistati, i quali ne hanno autorizzato l'utilizzo e la diffusione.

3.5 La seconda fase: selezione dei casi e disegno della raccolta dei dati

Dopo aver definito le domande di ricerca, il *framework* teorico, le ipotesi della ricerca e la scelta del *multiple case study* come metodologia per rispondere ai quesiti posti alla base

dell'indagine, si è passati all'individuazione dei casi oggetti dello studio e alla definizione del disegno della raccolta dei dati.

Nel caso specifico, la selezione è avvenuta nella logica della *literal replication*, che si contraddistingue dalla *theoretical replication* (Yin, 2009) in quanto i casi sono stati scelti poiché ci si aspetta di ottenere risultati simili, a differenza del secondo approccio in cui i risultati dovrebbero essere contrastanti l'uno con l'altro.

Le imprese oggetto di studio sono state selezionate prendendo in causa le seguenti linee guida che le accomunano (Yin, 2009):

- *l'ambito di studio*, ovvero il contesto entro cui collocare i casi di studio; nello specifico, si parla di un contesto di mercato B2B, caratterizzato per lo scambio di beni e servizi tra le imprese di grandi dimensioni e PMI fornitrici;
- *l'area geografica di riferimento*; l'area di riferimento presa in considerazione si riferisce alla regione Marche, caratterizzata da un trend di crescita positivo per le PMI a partire dal 2013 (Del Carlino, 2023).
- *l'individuazione delle problematicità e degli elementi di complessità*, che costituiscono le ragioni per cui è stata svolta l'indagine e che, in quanto fonti di errore, vanno tenute sotto controllo;
- *i limiti di tempo*, le interviste sono state svolte nell'arco temporale di tre mesi (maggio 2023-luglio2023) per indagare i fenomeni degli ultimi due anni (2021-2023).

A ciò, sono stati aggiunti dei requisiti specifici riferiti al caso di studio in essere, quali:

- *Requisito dimensionale*: le imprese sono state selezionate tenendo presente la classificazione prevista dalla normativa europea³¹; nello specifico, oggetto delle interviste sono state imprese di *grandi dimensioni*, aventi un numero di addetti superiore a 249³² e un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro;
- *Requisito di sostenibilità*: i casi di studio sono stati identificati prendendo in considerazione le attività e le iniziative svolte nell'ambito della Responsabilità

³¹ La Raccomandazione 6 maggio 2003, n. 2003/361/CE definisce lo statuto di microimpresa, piccole e medie imprese. Per maggiori informazioni, consultare: Commissione delle Comunità Europee. (2003). *Racc. 6-5-2003 n. 2003/361/CE: Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*. https://www.to.camcom.it/sites/default/files/registro-imprese/28069_CCIAATO_2362015.pdf

³² Si fa esclusione per l'azienda Simonelli Group che ha 178 dipendenti ma che rientra ugualmente nella definizione di «grande impresa» per via del fatturato annuale superiore a 50 milioni di euro.

Sociale d'Impresa, valutando *bilanci di sostenibilità, certificazioni ambientali, certificazioni ISO* (requisito di selezione imprescindibile è stato il possesso di almeno una ISO, tra ISO 9001 per la gestione qualità, ISO 14001 per la specifica dei requisiti di un sistema di gestione ambientale, ISO 45001 per i sistemi di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro).

La fase di selezione si è conclusa con la scelta di tre imprese, considerate in linea con i requisiti sopra citati.

Per quanto concerne la fase del disegno della raccolta dei dati, come metodo di indagine qualitativo (Creswell, 2007, citato da Yin, 2009), i casi di studio si caratterizzano per un'analisi estesa e approfondita del contesto reale e richiedono di attingere ad una *molteplicità di fonti* con dati primari e secondari che devono convergere in modo uniforme. In questa ricerca, in applicazione del principio di *triangolazione* di Yin (2009), la raccolta delle evidenze empiriche è stata realizzata attraverso dati secondari, come *siti web istituzionali, bilanci di sostenibilità, codici di condotta* (laddove disponibili) e dati primari, come *interviste* semi-strutturate con le figure del *board management* predisposte alla gestione dei rapporti con i fornitori e/o ai temi della sostenibilità.

3.6 La terza fase: preparazione e raccolta dei dati

La fase di preparazione per la raccolta dei dati è stata affrontata definendo, per prima cosa, gli argomenti e la sequenza di come sarebbero stati discussi all'interno delle interviste. Il *case study* di ciascuna impresa è stato condotto in due fasi: il primo *step* si è occupato di ricercare nei dati secondari, come materiale documentale e sito web, le risposte agli argomenti di ricerca. La seconda fase si è, invece, interessata nell'approfondire i dati secondari attraverso interviste semi strutturate con il personale incaricato dell'azienda. Lo scopo delle due fasi era quello di concentrare nel secondo *step*, ovvero nelle interviste, le tematiche più salienti, eventualmente non approfondite nel sito o in altri documenti, e discuterne al riguardo per far emergere il punto di vista degli intervistati.

3.6.1 Profilo delle imprese

Come anticipato, sono state tre le imprese oggetto di analisi:

- iGuzzini Illuminazione S.p.A;

- Simonelli Group S.p.A;
- Fiorini International Italia S.p.A.

iGuzzini Illuminazione S.p.A nasce nel 1959 nel settore dell'illuminazione e, in breve, passa da una piccola realtà nel recanatese a diventare un gruppo leader nel settore dell'illuminazione architettuale a livello mondiale. Con i suoi più di 1000 dipendenti, un fatturato superiore ai 200 milioni di euro nel 2022 (Radio Erre, 2023), 41 uffici operativi nel mondo e 3 poli produttivi, iGuzzini si configura come impresa di grandi dimensioni, avente come visione quella di perseguire l'innovazione sociale attraverso l'illuminazione. iGuzzini produce sistemi di illuminazione per istituzioni culturali, spazi commerciali, città, grandi progetti di infrastrutture, ambienti lavorativi, culturali e spazi dedicati all'ospitalità e alla vita sociale, lavorando in collaborazione con architetti di spicco, *lighting designer*, *interior designer*, università e centri di ricerca provenienti da tutto il mondo. Nel 2019 iGuzzini entra a far parte del Gruppo Fagerhult, rafforzando il proprio posizionamento competitivo sul mercato dell'illuminazione professionale. Ad oggi, infatti, circa l'82% delle vendite proviene dal mercato estero, mentre il 18% dall'Italia.

Fiorini International Italia S.p.A nasce nel 1996 a Trecastelli (AN), con un *background* di attività nella produzione di packaging in carta per i beni di prima necessità, maturata nel corso dei 50 anni precedenti. La continua analisi del mercato e l'attenzione verso soluzioni innovative e di qualità ha permesso una crescita organica e rapida nel settore del packaging, portando alla diversificazione della produzione e all'individuazione di nuovi settori di *business* (Divisione Industrial Packaging; Divisione Shopping; e-commerce Shopping; Divisione Luxury & Fashion). Nel 2022, il Gruppo ha raggiunto un fatturato di oltre 160 milioni di euro, grazie al coinvolgimento e al contributo di oltre 600 dipendenti, distribuiti tra Trecastelli (in provincia di Ancona e sede principale), Parigi, Milano, Praga e Shanghai. I tre pilastri dell'azienda sono: l'esperienza, maturata a partire dal 1996 con la produzione di packaging in carta; la qualità e l'innovazione. La responsabilità etica e ambientale rappresenta i valori che guidano quotidianamente la produzione dell'impresa, in ottica di sostenibilità e sono valori alla base del loro obiettivo primario, ovvero lo *sviluppo di un modello produttivo e di business interamente sostenibile*.

Infine, Simonelli Group S.p.A, nata nel 1936 dall'intuizione di Orlando Simonelli a Belforte del Chienti, è un'azienda *multibrand* (costituita dai marchi *Nuova Simonelli* e *Victoria Arduino*) affermata nel settore delle macchine da caffè: l'azienda manifatturiera si dedica alla progettazione, grazie alla presenza di laboratori innovativi, realizzazione e commercializzazione di macchine da caffè e macinacaffè professionali. L'impresa si rivolge al mercato nazionale e internazionale, proponendo prodotti e servizi innovativi, caratterizzati dalla continua implementazione e dal rispetto socio-ambientale. Nel corso del tempo, Simonelli Group ha stretto una solida rete con università, centri di ricerca, fornitori e istituzioni al fine di generare processi innovativi in grado di contraddistinguere la propria offerta rispetto ai *competitor*. A livello mondiale, Simonelli Group esporta circa il 96% della produzione, soprattutto extra unione europea, e detiene una quota di mercato prossima al 10%. Tra gli obiettivi più importanti dell'attività di ricerca portata avanti da Simonelli Group c'è la *sostenibilità*, attuata attraverso una serie di azioni concrete mirate a garantirla nelle tre accezioni ESG: ambientale, economica e sociale.

3.7 La quarta fase: analisi dei dati e risultati

L'analisi dei dati è il processo che permette di dare significato alle informazioni che sono state lette e raccolte. Per ogni caso è stata condotta un'analisi dei dati nel seguente modo:

- *spiegazione sul come si è giunti a intraprendere il caso in analisi*, ovvero le motivazioni che hanno spinto alla scelta;
- *narrazione di ciascuna caso*, nella quale è stata descritta, partendo da un contesto macro, la storia dell'azienda e le iniziative rilevanti in campo sostenibile, declinando le azioni intraprese nelle tre accezioni della responsabilità sociale, ovvero economica, sociale e ambientale. Successivamente, la narrazione si è addentrata nello specifico per indagare quali fossero le operazioni messe in atto per il coinvolgimento dei fornitori al fine di integrare la sostenibilità lungo la catena di fornitura;
- *elaborazione dei dati e costruzione dell'analisi*: partendo dalle informazioni rilevanti ottenute nel corso delle interviste e attraverso i dati secondari, si è cercato di comprendere in che modo le risposte ottenute potessero essere utili alle domande di ricerca avanzate nella prima fase;

- *costruzione di una narrazione d'insieme delle risposte ai quesiti iniziali* per ottenere una visione d'insieme, anche attraverso il confronto dei differenti casi, e permettere una generalizzazione delle informazioni ricevute sull'argomento di ricerca.

3.8 La quinta fase: interpretazione dei dati e considerazioni conclusive

Nell'ultima fase della ricerca sono stati interpretati i dati e tratte le conclusioni generali rispetto alle aziende prese in causa cercando di generalizzare i risultati ottenuti, pur tenendo conto di un limite del *case study*, ovvero il fatto di fornire una base limitata per la generalizzazione scientifica (Yin, 2009). In ogni caso, le conclusioni ricavate attraverso l'analisi dei *case study* hanno consentito di analizzare da vicino le azioni delle aziende all'interno del loro contesto naturale; l'utilizzo di una molteplicità di dati ha, inoltre, permesso di finalizzare le conclusioni in modo olistico e integrato, con una visione a 360° del fenomeno.

Dalle interviste realizzate è, innanzitutto, emersa *l'importanza strategica della gestione responsabile dei fornitori* da parte delle grandi aziende nei confronti di qualsiasi tipo di *supplier*, in particolar modo PMI, le quali soffrono maggiormente la pressione economica dell'integrazione della sostenibilità e possono, attraverso i propri clienti, contare su un solido aiuto dal punto di vista finanziario ma, soprattutto, esperienziale. Dall'altro canto, per le grandi imprese, è importante superare la logica *difensiva* (Ferri, 2018), che le porta a prestare attenzione ai problemi di carattere ambientale e sociale lungo la catena di fornitura per la sola volontà di proteggere l'impresa da possibili rischi futuri, per abbracciare una logica *proattiva* mirante, invece, al perseguimento di obiettivi strategici di efficienza e differenziazione attraverso la collaborazione con i fornitori. In questo modo, una catena di fornitura sostenibile, creata mediante la fiducia, il coinvolgimento e la collaborazione, può rivelarsi un'opportunità di crescita per entrambe le parti e promuovere uno sviluppo economico, sociale e ambientale reciproco. Chiaramente, in prima istanza, lo strumento che le grandi imprese possono utilizzare per assicurare l'impegno delle PMI negli obiettivi sostenibili è il rispetto degli standard e dei requisiti minimi da parte di tutti gli attori della *supply chain*; solo successivamente, si può pensare di implementare l'attenzione dei fornitori verso i temi sostenibili attraverso azioni ulteriori che possono generare un superiore vantaggio competitivo. Come ulteriore

conclusione, gli intervistati hanno posto l'accento sul *carattere volontario delle normative europee e nazionali*, soprattutto per le PMI, che ostacolano la messa in atto di azioni di responsabilità sociale poiché ritenute *non obbligatorie*. Al momento, le piccole e medie imprese avvertono l'integrazione della sostenibilità come un costo piuttosto che come un'opportunità.

Resta, dunque, alle imprese- clienti, il ruolo di *guida* per allineare la propria *supply chain* alle richieste normative ma anche a quelle di carattere etico, attraverso sessioni di formazioni e di *training* nei confronti dei fornitori.

CAPITOLO 4: INDAGINE SU IMPRESE MARCHIGIANE DI GRANDI DIMENSIONI E LE PMI DELLA SUPPLY CHAIN

4.1 Introduzione

La regione Marche rappresenta un vero e proprio modello di commistione tra industria e artigianato. I suoi 28 distretti industriali sono caratterizzati per un elevato livello di specializzazione e toccano tutti i maggiori settori produttivi: si va dal calzaturiero, alla produzione di jeans, dalla produzione di motociclette e mobili all'industria di pelletteria e poltrone; dalla cantieristica navale alla pesca, ambiti in cui la regione Marche vanta una posizione nella classifica nazionale molto elevata (Sanvito, 2016).

Nel 2022, le Marche sono state il fanalino di coda dell'intero Paese nel rapporto tra le aziende che hanno chiuso alla fine del 2022 e quelle che sono nate (Il Resto del Carlino, 2023): si contano, infatti, circa 929 imprese in meno.

Va detto, del resto, che le Marche, essendo una regione di natura prettamente manifatturiera, ha subito più di altre il peso della crisi, dell'inflazione, del rincaro delle materie prime ed anche della guerra, che ha bloccato alcuni importanti mercati.

Inoltre, da un punto di vista dimensionale la regione, tolta una mezza dozzina di grandi aziende, poggia soprattutto sulle piccole e medie imprese, molte delle quali lavorano come terzisti, e hanno risentito particolarmente della crisi economica, facendo più difficoltà a ripartire.

È proprio per la popolosità di piccole e medie imprese di cui si caratterizza la regione Marche che si è scelto di indagare il rapporto di tre grandi imprese con la propria catena di fornitura composta, per l'appunto, anche da PMI. La ricerca si è focalizzata sull'aspetto della *sostenibilità*, identificando le condizioni nelle quali le piccole e medie imprese si trovano e la loro risposta al cambiamento socioeconomico, sempre più orientato a soluzioni *green*, capaci di creare migliori condizioni economiche e di vita. Il tutto è stato osservato dal punto di vista delle grandi imprese che, nel ruolo di apripista alla sostenibilità, hanno il dovere e l'interesse nell'indirizzare le scelte della propria *supply chain*.

Le informazioni di seguito riportate scaturiscono da dati primari e secondari. I dati primari sono frutto di una serie di interviste a :

- Alessandra Olivetti, Responsabile Marketing Operativo e Comunicazione;
- Mauro Parrini, Chief Operating Officer & Chief Innovation Officer;

- Sauro Stacchiotti, Costing & Sustainability Senior Manager, con il supporto di Michele Cerioni, Supply Chain Manager.

I dati secondari provengono invece dalla consultazione di siti web, *manifesti* di sostenibilità, Bilanci di sostenibilità e Codice Etico aziendale.

4.2 Case Study Fiorini International Italia: leader di sostenibilità

4.2.1 Introduzione all'azienda

Fiorini International Italia S.p.A nasce nel 1996, con un *background* di attività nella produzione di packaging in carta per i beni di prima necessità, maturata nei 50 anni precedenti. Nel corso del tempo, l'azienda ha diversificato la produzione su tre *business units*: *industrial packaging*, *shopping bag* ed *e-commerce* e *luxury*, fino a divenire leader in tutto il mondo nel settore del packaging in carta. In merito al *network* produttivo, commerciale e logistico, sono presenti due aziende produttrici situate in Italia e Repubblica Ceca e due società commerciali operanti in Francia e Cina.

Con i suoi 627 dipendenti e 165 milioni di euro di fatturato nel 2022³³, il gruppo Fiorini International e, quindi, Fiorini International Italia, si posiziona principalmente come grande impresa marchigiana, sinonimo di eccellenza, affidabilità e qualità a livello mondiale.

Le tre divisioni dell'impresa servono il mercato B2B: la *business unit packaging* produce sacchetti di carta per clienti internazionali del settore *food*, *human*, *pet*, *agricolo* e *chimico*; la divisione *shopping* è specializzata nel settore degli *shopper* automatici per l'*abbigliamento*, la *cosmesi*, la *grande distribuzione* e l'*e-commerce*. Infine, la divisione *luxury & fashion* realizza *shopping bags* per *grandi firme* dell'alta moda, della *gioielleria* e della *profumeria*.

L'azienda, grazie alla sua presenza pluridecennale sul mercato globale può, inoltre, far leva su tre fattori di competitività distintivi: *esperienza*, *qualità* e *innovazione*, che ha dimostrato di possedere e di utilizzare per portare avanti un tema molto rilevante per l'impresa, ovvero la *sostenibilità* nelle tre accezioni: ambientale, sociale ed economica.

³³ Per maggiori informazioni, consultare il sito web: *Fiorini International: Packaging in Carta Sostenibile* (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/> (Accessed: July 20, 2023).

4.2.2 Sostenibilità in Fiorini International Italia

Fiorini International Italia dimostra, da sempre, una naturale inclinazione verso la sostenibilità, dal momento che il suo *business* opera nel settore del packaging attraverso l'utilizzo della carta, un materiale naturale e riciclabile. Per questo, la responsabilità ambientale può essere considerata il principale valore che guida l'attività quotidiana dell'impresa.

L'obiettivo primario è lo sviluppo di un modello produttivo e di *business* totalmente sostenibile e i dati presenti nel sito aziendale lo provano: Fiorini International Italia ricicla il 90% dei materiali di carta di scarto, con l'obiettivo di raggiungere il 100% di riciclabilità entro il 2025. Inoltre, in programma, è prevista anche una nuova area dello stabilimento predisposta con pannelli fotovoltaici in ottica di ottimizzazione del consumo energetico.

Nel 2023, Fiorini International Italia è stata nominata una tra le aziende *Leader della Sostenibilità* a seguito della ricerca condotta da Il Sole 24 Ore e Statista (2023), sulla base di 45 indicatori distribuiti nelle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica)³⁴.

La responsabilità *ambientale* è da sempre stata un perno attorno cui costruire la strategia aziendale. A partire dal 2018, Fiorini International Italia ha intrapreso un percorso di analisi, monitoraggio e confronto sulla piattaforma Ecovadis, con il fine di misurare, valutare e definire le proprie *performance*, riconoscendo l'importanza di tracciare un percorso fatto di obiettivi basato su criteri di *ranking* internazionali condivisi e risultati comparabili. Alcuni indicatori ambientali messi a confronto hanno dimostrato che il 90% dei rifiuti di lavorazione in carta viene riciclata e che nel 2022, rispetto al 2021, è stato consumato il 13% di inchiostro (rigorosamente senza solventi ma base d'acqua) e vernice in meno, nonché c'è stato un risparmio del 6% dell'acqua di lavaggio e un risparmio energetico pari al 11%, sempre rispetto all'anno precedente (2021). Tali miglioramenti quantitativi e qualitativi hanno permesso l'ottenimento della medaglia Ecovadis Silver, che inserisce l'impresa nel 25% delle migliori organizzazioni al mondo per attenzione all'ambiente e alla responsabilità sociale³⁵.

³⁴ Per leggere l'articolo completo, consultare: Olivetti, A. (2023), *Fiorini International è Leader della Sostenibilità 2023*. Available at: <https://www.fiorinint.com/leader-sostenibilita-2023/> (Accessed: July 20, 2023).

³⁵ Per maggiori informazioni, consultare: *Fiorini International: Packaging in Carta Sostenibile* (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/> (Accessed: July 20, 2023).

La sostenibilità ambientale si unisce ai valori di *esperienza, qualità e innovazione*, creando un sistema sinergico di efficientamento dei processi produttivi: parte integrante del sistema è il *magazzino automatizzato*, realizzato nel 2016 che rende più efficienti le attività logistiche e le strategie di stoccaggio e *picking*. L'innovazione guida il processo di sviluppo dei prodotti e la strutturazione dei servizi: il team di Ricerca e Sviluppo si occupa della progettazione e realizzazione di un packaging interamente riciclabile e sostenibile.

A tal proposito, si segnalano alcuni dei premi e riconoscimenti ottenuti per la capacità di innovazione e di applicazione della sostenibilità al *business*: premio Conai Ecodesign (2022); premio Intesa Sanpaolo; premio Finalista Best Packaging Award Istituto Italiano Imballaggio (2023).

In futuro, l'obiettivo di Fiorini International Italia sarà quello di portare avanti la strategia di sviluppo sostenibile, riducendo costantemente l'impatto sull'ambiente. Tra i principali *goals*, si sottolinea l'intento di raggiungere il riciclo diretto della carta di scarto del 100% entro il 2025; la riduzione di un ulteriore 15% della quantità di acqua di lavaggio entro il 2024; l'ottimizzazione dei consumi energetici entro il 2026 e, al contempo, l'ampliamento di impianti fotovoltaici, piantumazione del verde e creazione di nuove *partnership* strategiche³⁶.

A proposito dell'ultimo obiettivo, l'azienda si propone di potenziare del 10% la *green energy* e ridurre significativamente le emissioni di gas serra, come CO₂, attraverso azioni di rimboschimento.

Come risulta ben visibile da quanto sopra detto l'azienda, attenta fin dalla nascita all'impatto ambientale, negli ultimi anni ha voluto mettersi ulteriormente alla prova, impegnando le proprie energie nell'abbracciare i principi ESG nella loro totalità: ambiente (*environment*), attività sociali (*social*) e trasparenza organizzativa e finanziaria (*governance*).

La tematiche di *governance* si concretizzano nel Sistema di Gestione Qualità di cui Fiorini International Italia si avvale e che garantisce controllo e trasparenza sull'intero ciclo produttivo, permettendo il monitoraggio costante dell'efficienza, nel totale rispetto della qualità del prodotto/servizio e della sicurezza delle persone. Tra le certificazioni più

³⁶ Per maggiori informazioni, consultare: *Fiorini International: Packaging in Carta Sostenibile* (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/> (Accessed: July 20, 2023).

importanti che supportano tale sistema si ricordano le ISO 9001; ISO 14001 e ISO 45001 e la certificazione FSC (*Forest Stewardship Council FSC®*), il principale sistema di certificazione forestale internazionale che ha come scopo la corretta gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivanti.

L'impresa ha riservato una grande importanza alla qualità delle relazioni con gli *stakeholder*: il suo impegno nel sociale si concretizza garantendo il rispetto e la responsabilità nei confronti della comunità nella quale è inserita e dei propri dipendenti. Fiorini International Italia sta inoltre portando avanti con i propri collaboratori un percorso di sensibilizzazione sulle tematiche della sostenibilità con l'obiettivo di aggiornare e potenziare le loro competenze e creare una cultura interna coerente e olistica. L'obiettivo futuro sarà poi quello di includere nello stesso percorso anche gli *stakeholder* della filiera.

L'azienda dispone di un Codice Etico³⁷ per sottoscrivere e comunicare in modo concreto il rispetto della dignità, dei diritti e delle normative internazionali relative alla tutela dei lavoratori. Nel corso degli anni, è stato costruito un sistema di *welfare* aziendale che favorisce il *work life balance*, offrendo vantaggi fiscali (rimborsi, spese, cura degli anziani, cura dei figli, formazione etc.), rafforzando la relazione con l'azienda e migliorando la qualità della vita delle persone (palestre, centri sportivi, viaggi, cinema etc.) (CSR Fiorini International Italia, 2023).

Fiorini International Italia è strettamente legata al territorio e alla comunità locale in cui affonda le proprie radici: anche per questo motivo si impegna quotidianamente nel rispettare ciò che le è stato fornito dal territorio circostante, tutelando l'ambiente e favorendo lo sviluppo del territorio e delle famiglie che lo vivono. Un esempio importante di intervento in ambito sociale è dato dal consolidamento del rapporto con la scuola, che si concretizza in visite aziendali, stage e progetti di collaborazione per valorizzare le potenzialità dei giovani, creando altresì possibilità occupazionali future.

4.2.3 *La catena di fornitura sostenibile in Fiorini International Italia*

Fiorini International Italia S.p.A, operando nel mercato B2B, agisce in una doppia veste, quella di venditore e di compratore: la volontà di adottare requisiti tecnici-costruttivi e

³⁷Per maggiori informazioni, consultare: *3 impegni concreti : sostenibilità, responsabilità, rispetto* (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/sostenibilita/> (Accessed: July 20, 2023).

strumentazioni in grado di minimizzare l'impatto ambientale e monitorare i dati sensibili delle attività che avvengono all'interno del perimetro aziendale scaturisce da un forte senso etico verso la qualità dell'ambiente e delle persone unito alle richieste dei grandi clienti internazionali, che hanno incoraggiato l'impresa ad un *salto di qualità* in ottica sostenibile.

Oggi, le richieste da parte del mercato si fanno sempre più stringenti e soddisfarle diventa un obbligo per l'impresa. Fiorini International Italia adotta nei confronti dei propri fornitori un atteggiamento proattivo e collaborativo dimostrando pieno supporto e disponibilità nel venire incontro alle esigenze della sua catena di fornitura. Allo stesso tempo, consapevole che i requisiti ESG assumono valore all'interno di un percorso di crescita sostenibile costruito da ciascuna realtà aziendale, Fiorini International Italia considera fondamentale l'utilizzo della logica dell'*evoluzione* e della *ponderazione*: le PMI fornitrici, a seconda del settore, devono essere coinvolte ed inserite in un *percorso di crescita* e valutate singolarmente in riferimento al contesto, al settore di *business* e alla loro capacità di evolversi e di apportare implementazioni ai processi e ai prodotti/servizi nel corso del tempo.

Nello specifico, nel settore del packaging sostenibile, occorre tener conto di diversi fattori: per esempio, i principali fornitori di materia prima (ad esempio le cartiere) sono situati soprattutto nei distretti industriali del nord Europa e, per quanto detto nel Cap. 2 riguardo all'influenza esercitata dalle istituzioni e dalle normative vigenti nell'applicazione della sostenibilità all'interno delle imprese, queste aziende denotano un avanzato livello di integrazione dei requisiti ESG, sia per le loro grandi dimensioni che per la loro localizzazione. L'elevato livello di risposta ai requisiti *green* delle aziende nordiche risulta meno forte nelle PMI locali che, per dimensione, per specificità territoriali e legislative non sono altrettanto coinvolte dal processo.

Allo stesso tempo, però, le piccole e medie imprese hanno il vantaggio di essere collocate in quella che è chiamata *local supply chain*, per via della loro prossimità geografica rispetto all'impresa-cliente che consente loro di operare in modo più sostenibile diminuendo sensibilmente le emissioni di CO₂. Inoltre, le PMI godono anche del *bonus regionalità*, per cui artigianalità delle materie prime e territorialità sono fattori di vantaggio superiore.

In sostanza, le PMI sono, *in potenza*, dotate di caratteristiche naturali per integrare la sostenibilità e Fiorini International Italia, con le sue *policy* ed il suo *network*, ha come obiettivo il coinvolgimento sempre più forte nei processi di sviluppo sostenibile, facendo leva su un rapporto di fiducia, di collaborazione e di propositività per aiutare al meglio le piccole realtà a strutturarsi e gestire in modo sostenibile la transizione.

Da questo punto di vista, la strategia utilizzata dall'azienda per il coinvolgimento delle imprese di piccola dimensione lungo la catena di fornitura si basa su un approccio *relazionale*, costruito nel tempo e su un approccio *graduale* al cambio di *mindset*: *in primis*, Fiorini International Italia si è impegnata nell'apprendere le dinamiche del contesto attuale, studiando l'analisi dei *trend* e del mercato, per poi trasmettere la propria conoscenza agli *stakeholder* che fanno parte della *supply chain*. L'azienda ha volto la propria attenzione non solo alle richieste dei clienti ma anche alle problematiche e alle difficoltà delle PMI fornitrici e ha in serbo, prossimamente, l'attuazione di azioni concrete per facilitare l'inserimento di fattori ESG nel *business* dei propri fornitori, come per esempio l'organizzazione di sessioni di formazione. Nel frattempo, dato che la domanda finale del mercato richiede requisiti specifici per la selezione dei fornitori, Fiorini International Italia ha predisposto una serie di requisiti per la scelta dei *supplier*. Per l'impresa, infatti, la scelta e il consolidamento della comunità dei fornitori è un'attività fondamentale per la garanzia dello sviluppo sostenibile. La selezione si basa su una valutazione della qualità, competenza, produttività e competitività e, allo stesso tempo, sulla verifica dei requisiti di certificazioni indispensabili a stabilire una *partnership* di valore, tra cui: l'adeguamento agli standard qualitativi e organizzativi del processo produttivo secondo la ISO 9001; il rispetto delle norme ambientali secondo la ISO 14001. Inoltre, Fiorini International Italia ha predisposto un sistema di gestione dei rischi lungo la catena di fornitura e provvede all'esecuzione di *audit* di controllo preventivi con i nuovi fornitori e *audit* periodici di controllo con i fornitori consolidati per verificare il rispetto delle normative e il mantenimento degli standard richiesti.

Infine, per gestire in totale trasparenza la relazione con la catena di fornitura, l'impresa ha adottato un *Codice di Condotta Etico Fornitori*, per uniformarli al rispetto degli standard richiesti dalla *policy* interna, come condizioni lavorative sicure, trattamento equo e rispettoso dei dipendenti e pratiche etiche condivise.

In conclusione, Fiorini International Italia S.p.A. dimostra di avere ben presente il contesto nel quale è inserita, sapendo cogliere le nuove sfide dell'innovazione e della sostenibilità, attraverso ricerca e tecnologia, ma anche responsabilità, impegno e condivisione degli obiettivi raggiunti con tutti gli *stakeholder*. Il loro agire, infatti, mira a raggiungere la posizione di leader e portavoce di questo percorso verso la sostenibilità, con e per i propri fornitori e comunità circostante.

4.3 Case study iGuzzini Illuminazione S.p.A: Social Innovation Through Lighting

4.3.1 Introduzione all'azienda

Dal 1959, iGuzzini Illuminazione S.p.A si dedica allo studio, al *design* e alla produzione di sistemi di illuminazione innovativi per interni ed esterni in collaborazione con i migliori architetti, *lighting designer*, progettisti e centri di ricerca di tutto il mondo. Ha sede a Recanati e opera in oltre 20 paesi distribuiti in 5 continenti. L'azienda dispone di più di 1000 dipendenti che operano «per migliorare, attraverso la luce, il rapporto tra l'uomo e l'ambiente, all'interno dei luoghi di lavoro, della cultura, del *retail*, delle città, delle infrastrutture e dell'*hospitality & living*» (*iGuzzini - Lighting Innovation for People* (2023)). Nel corso della sua storia, si è contraddistinta per un'anima *green* ergendosi, nel 1994, come prima azienda nel promuovere la lotta all'inquinamento luminoso e introducendo il tema del risparmio energetico. Altra tappa importante del percorso aziendale si verifica nel 2019, quando iGuzzini Illuminazione entra a far parte del Gruppo Fagerhult, rafforzando il proprio posizionamento competitivo nel settore dell'illuminazione.

Oggi, «nel DNA de iGuzzini c'è l'innovazione. Il nostro impegno è studiare il futuro dell'illuminazione, per creare soluzioni intelligenti che mettano al centro le persone, i loro bisogni, gli ambienti e le storie che vivono ogni giorno» (*iGuzzini - Lighting Innovation for People* (2023)). Infatti, alla base dei valori su cui si fonda la storia dell'azienda si citano: l'*innovazione*, che ripone all'interno della ricerca e nello sviluppo dell'industria; la *bellezza*, attraverso cui si esprimono i prodotti e i servizi; l'*apertura* verso la comunità locale e internazionale per rafforzare le sue radici e, al contempo, creare reti senza confini; l'*umanità* per la salvaguardia del benessere dell'uomo, della società e dell'ambiente e, infine, l'*integrità* etica e morale che investe ogni ambito dell'impresa per garantire la crescita sostenibile.

L'elemento distintivo dell'azienda è rappresentato dalla cultura della luce come elemento di innovazione poiché, mediante la luce, è possibile creare luoghi più sicuri e confortevoli, in grado di influenzare l'umore delle persone, i colori e le forme della natura e delle opere d'arte. Per tale ragione, la sua *vision* è «*Social Innovation Through Lighting*» (iGuzzini - *Lighting Innovation for People* (2023)).

4.3.2 Sostenibilità in iGuzzini Illuminazione

«La luce impatta sulla qualità della vita e sul benessere delle persone perché, anche se in modo inconsapevole, consente di migliorare la percezione dell'ambiente circostante» (Stacchiotti, 2023). Dalle parole del Dott. Sauro Stacchiotti, Costing & Sustainability Senior Manager di iGuzzini, trapela quanto il settore dell'illuminazione possa significativamente influenzare la vita delle persone, dando un contributo importante all'attuale transizione ecologica, non solo dal punto di vista sociale ma anche ambientale ed economico.

In realtà, la sostenibilità in iGuzzini Illuminazione inizia fin dagli anni Ottanta, quando l'azienda comincia a sensibilizzare la società e il mercato sui benefici apportati dalla luce per la salvaguardia dell'ambiente e la salute delle persone. Nel corso del tempo, l'azienda dedica molti sforzi e investimenti al dipartimento di Ricerca e Sviluppo per migliorare l'efficienza energetica, la durabilità dei prodotti, l'innovazione delle tecnologie e dei materiali e per ridurre sempre di più l'impatto ambientale.

A dimostrazione di ciò, per le sue azioni sostenibili, iGuzzini Illuminazione ha ricevuto numerosi riconoscimenti, tra cui la medaglia d'Oro di Ecovadis per la Sostenibilità (2023), il riconoscimento CRIF, il Sustainability Award promosso da Credit Suisse, Kon e Forbes (n.d) che l'ha selezionata nelle *top 100 sustainable italian companies* e la nomina di *top employer* in Italia nel 2023³⁸. L'intervista condotta a Sauro Stacchiotti (con il supporto di Michele Cerioni, Supply Chain Manager) ha, *in primis*, approfondito il tema della luce legato al benessere della vita delle persone: l'introduzione del *led* ha consentito una *democratizzazione dell'illuminazione*, soprattutto nel campo *architettuale*, che si serve di esperti e professionisti di *lighting design* per la creazione di apparecchi più caratterizzanti e distintivi (un esempio è la collaborazione con Renzo Piano che l'azienda

³⁸Per maggiori approfondimenti, consultare: *iGuzzini - Lighting Innovation for People* (2023). Available at: <https://www.iguzzini.com/it/> (Accessed: July 20, 2023).

ha intrattenuto per lo svolgimento di progetti come il Lingotto di Torino, il Beaubourg di Parigi, il Ponte Genova San Giorgio)³⁹. Il led ha avviato una rivoluzione non solo nel campo del risparmio energetico, pari al 70% rispetto alle sorgenti tradizionali, ma anche per la sua capacità di essere versatile e regolabile agli spazi e allo stile di vita delle persone. Scendendo nel dettaglio, il led è un elemento optoelettronico che sfrutta la capacità di alcuni materiali semiconduttori di produrre fotoni quando attraversati da energia elettrica. Il led può essere integrato da sistemi di controllo della funzione di dimmerazione⁴⁰ che sono tipicamente rappresentati da un *driver*, ovvero una componente che consente di controllare e regolare le sue funzionalità, come la quantità di luce emessa, la temperatura colore e, di conseguenza, la qualità della luce, dove per *qualità* si intendono gli elementi base dell'illuminazione (intensità, omogeneità, comfort) che determinano la percezione visiva e quindi emozionale dell'ambiente in cui ci si trova. (Stacchiotti, 2023). Difatti, la luce artificiale ha lo scopo di simulare quanto al meglio possibile la luce naturale e il led può essere regolato e *dimmerato* affinché il cervello umano viva la luce artificiale in maniera inalterata e nel rispetto del ritmo circadiano⁴¹. In un'ottica di progresso, il led può essere anche un eccellente strumento per contribuire alla realizzazione di una *città sostenibile*: attraverso la sostituzione dei tradizionali impianti di illuminazione con apparecchiatura a led integrata con sistemi di *connectivity* (Stacchiotti, 2023). Ma non solo: Il sistema di illuminazione pubblico a led, essendo ramificato e diffuso, insieme con appositi sensori e connettori, potrebbe rappresentare anche un'infrastruttura di base per la raccolta e gestione di dati utili alle Amministrazioni per apportare soluzioni mirate in qualsiasi parte della città attraverso l'analisi delle

³⁹ Illuminazione, iGuzzini (2020) *iGuzzini illuminates the Genoa Saint George Bridge, designed by Renzo Piano*. Available at: <https://www.iguzzini.com/it/notizie/iguzzini-illumina-il-ponte-genova-san-giorgio-progettato-da-renzo-piano/> (Accessed: July 20, 2023).

⁴⁰ Il termine dimmerazione deriva dal termine inglese *Dimmer*, «un regolatore elettronico utilizzato per controllare la potenza assorbita da un carico. L'uso del *dimmer* permette di limitarla a piacimento». Per maggiori informazioni, consultare: *La dimmerazione nelle apparecchiature illuminanti a LED | Cortem S.p.A.* (2015). Available at: <https://www.cortemgroup.com/it/news/la-dimmerazione-nelle-apparecchiature-illuminanti-a-led> (Accessed: July 20, 2023).

⁴¹ La luce ha un impatto su quello che viene chiamato *ritmo circadiano*, che si compie all'incirca ogni 24 ore, con cui si ripetono regolarmente certi processi fisiologici. Per maggiori informazioni, consultare: *Circadiano, Ritmo* (2023). Available at: https://www.treccani.it/enciclopedia/ritmo-circadiano_%28Dizionario-di-Medicina%29/#%3A~:text=Ogni%20ritmo%20fisiologico%20dell%27organismo,del%20giorno%20e%20della%20notte (Accessed: July 20, 2023).

informazioni (es. riduzione dell'illuminazione notturna in strade poco trafficate) (Stacchiotti, 2023).

Questa premessa rappresenta il punto di partenza da cui si sono diramate le successive interviste che hanno avuto l'obiettivo di illustrare l'operato de iGuzzini nelle tre aree della sostenibilità per poi, nello specifico, approfondire il legame dell'azienda con la sua catena di fornitura.

Scendendo nell'ambito *Environmental*, Sauro Stacchiotti (2023) ha posto un accento rilevante sul tema della *misurazione*: oggi, ha affermato, «il primo passaggio assolutamente necessario prima di intraprendere qualsivoglia azione sostenibile, è quello di *misurare* la propria *carbon footprint*» ovvero l'impatto esercitato dall'azienda sull'ambiente. L'attenzione al dato *certo* e *misurabile* è visibile a partire dall'interno del sito web dove iGuzzini spiega che la maggioranza dell'impatto ambientale di un corpo illuminante deriva dal suo utilizzo (90%) mentre il 10% proviene da altri fattori come la produzione, i materiali, il trasporto e lo smaltimento. Per questo, da un lato, l'azienda sceglie sorgenti a led e *driver* altamente efficienti per raggiungere valori eccellenti di Lm/W dell'apparecchio per migliorare l'efficacia dell'impianto e, dall'altro, seleziona materiali che hanno una componente riciclata (es. Alluminio pressofuso, riciclato al 94%), riduce il peso del prodotto miniaturizzandolo (con una conseguente riduzione del materiale utilizzato in ottica di Scope 3) e fa in modo tale che il prodotto sia facilmente scomponibile per agevolarne lo smaltimento e il recupero dei componenti, oltre che la manutenzione (*iGuzzini - Lighting Innovation for People (2023)*). In totale, vengono impiegate oltre il 50% di risorse riciclate, mentre fino al 94% di esse è potenzialmente riutilizzabile in ulteriori processi produttivi (iGuzzini, n.d).

Sostenibilità è anche sinonimo di *durabilità* e iGuzzini lo sa bene: per questo, progetta soluzioni affidabili, destinate a durare nel tempo, tramite possibilità di manutenzione, riparazione, *upgrade* o rigenerazione del prodotto (iGuzzini, n.d).

Tra i principali riconoscimenti spettanti all'operato dell'impresa c'è l'analisi dell'impatto dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita con la metodologia standard universale *Life Cycle Assessment*⁴² aderendo al *program operator* PEP Ecopassport per la dichiarazione ambientale tipo III (iGuzzini, n.d). In aggiunta, con la partecipazione al progetto *LCA incubator*, organizzato da Green Light Alliance in USA in collaborazione con Athena

⁴² Per approfondimenti, consultare il Cap. 2.11 della tesi.

Institute, iGuzzini sta collaborando allo sviluppo di uno studio LCA su apparecchi di illuminazione per analizzare l'impatto ambientale degli stessi e definire gli standard di riferimento futuri più appropriati per i *lighting manufactures*.

Infine, dal punto di vista dell'architettura, il Polo della luce di Recanati, progettato da Maurizio Varratta nel 2010, «utilizza un sistema di riscaldamento e raffrescamento geotermico, una facciata a doppia pelle, un tetto verde e un sistema domotico completamente integrato» (iGuzzini, n.d). Ciò gli ha consentito di ottenere la certificazione *Sustainable Building Challenge* con un punteggio pari a 3,5 (su 5), il valore più alto registrato fino a quel momento per un edificio per uffici. L'edificio centrale di Recanati, per l'utilizzo di illuminazione e ombreggiamento naturali, nonché di un sistema di ventilazione naturale a effetto camino, finestre e riscaldamento a controllo automatico, è stato considerato il primo esempio di bio-architettura industriale. Sempre nella sede centrale, dove risiede circa il 64% del totale Scope 2 iGuzzini, dal gennaio del 2022, si rifornisce esclusivamente di energia elettrica 100% proveniente da fonti rinnovabili (garantita da certificati pubblici di origine G.O. del gestore nazionale) (iGuzzini, n.d). La presenza di circa 7000 pannelli solari ha anche consentito una forte riduzione del consumo energetico. L'edificio offre ulteriori infrastrutture di ricarica elettrica, alimentate da impianti fotovoltaici per consentire ai propri dipendenti e clienti vantaggi in termini di aumento della circolarità energetica e riduzione delle emissioni.

Anche in merito al *packaging* di prodotto, viene utilizzata carta riciclata e si sta lavorando per una riduzione significativa dell'uso della plastica.

Sul lato filiera, iGuzzini ha sviluppato una logistica per i fornitori locali basata sul *milk-run* con l'obiettivo di ridurre la CO2.

Nell'ambito *Social*, iGuzzini ha fornito la sua partecipazione a iniziative culturali come *Light for future*, avviata nel 2020, in collaborazione con IALD (Associazione Internazionale di Lighting Designers), che incoraggia giovani *lighting designers under 40* a sviluppare soluzioni creative di illuminazione usando la luce creativa come mezzo per comunicare la sostenibilità. Nel 2015 iGuzzini ha avviato il programma WCM (World Class Manufacturing), ovvero un sistema di produzione strutturato e integrato, incentrato sul miglioramento continuo, che ha coinvolto tutti i processi dello stabilimento. Grazie a questa implementazione, l'azienda ha raggiunto il prestigioso traguardo della Medaglia di Bronzo nel 2021. Successivamente, come evoluzione del WCM, è stato progettato il

WCL (World Class Lighting), che incorpora metodologie WCM e strumenti avanzati per consentire riduzione dei rischi per la sicurezza, miglioramento delle prestazioni di sostenibilità e della qualità, riduzioni delle perdite, sviluppo delle conoscenze delle persone, trasformazione digitale e miglioramento del livello di servizio (iGuzzini, n.d). Per creare un ambiente di dialogo e condivisione, nel 1990 l'impresa ha inaugurato la mensa con pasti a Km 0 e con prodotti rigorosamente di stagione e del territorio. La mensa offre acqua potabile direttamente nelle borracce personali fornite dall'azienda a ciascun dipendente. Completano il processo di sostenibilità un'efficace raccolta differenziata ed un piano di riduzione degli sprechi e dei rifiuti.

L'operato sul territorio di iGuzzini prosegue con il supporto ai giovani e alle persone con disabilità: l'accordo stipulato con l'Istituto Tecnico Superiore Enrico Mattei di Recanati offre l'assegnazione di quattro borse di studio agli studenti meritevoli. Non solo: iGuzzini supporta anche attività universitarie, essendo sponsor del Master internazionale in *Lighting Design & LED Technology* presso il Politecnico di Milano e cooperando con altre Università come l'Università di Ancona, Macerata e Camerino. Oltre a ciò, da diversi anni, l'azienda presta il suo supporto all'onlus La Ragnatela, offrendo la possibilità alle persone disabili di contribuire al prodotto attraverso l'assemblaggio di componenti e semilavorati per la produzione. Il principio alla base è che ogni lavoratore trae la propria soddisfazione personale dal sentirsi parte di un processo e si realizza nel raggiungimento di uno scopo. Inoltre, iGuzzini sostiene e supporta l'impegno di Frolla Lab, un piccolo laboratorio di pasticceria di Osimo (AN) che produce biscotti integrando ragazzi/e con disabilità: per questo, iGuzzini organizza i *Frolla-Friday* dove Frolla Lab entra in azienda con il suo van e prepara colazioni dolci e salate per tutti i dipendenti iGuzzini.

Internamente, iGuzzini ha messo in atto, su diversi fronti, sessioni di formazione sul tema della sostenibilità col fine di sensibilizzare e consapevolizzare tutti gli *stakeholder* che ruotano attorno all'azienda.

In campo *Governance*, iGuzzini considera la responsabilità sociale come parte integrante delle sue politiche, delle strategie e di tutti i processi interni all'azienda. A dimostrazione di ciò, come azienda del Gruppo Fagerhult, prende parte a diverse iniziative e programmi come la *Science Based Target Initiative* per la lotta al cambiamento climatico e

l'azzeramento delle emissioni di CO2 entro il 2050, come forma di sostegno all'obiettivo del *Green deal Europeo*.

L'impresa ha collaborato con Enel X per l'efficientamento energetico per la redazione del *Circular Economy Report*, «un modello di *assessment* per l'analisi del livello di maturità nell'applicazione e diffusione dei principi di economia circolare applicati al *business* e alle fonti energetiche e sistemi di consumo di un'azienda» (iGuzzini, n.d). Altro progetto da sottolineare è la collaborazione con ENEA (Agenzia Nazionale per le Nuove tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile) per promuovere la simbiosi aziendale tra 31 realtà industriali delle Marche, con l'obiettivo di fare rete e collaborare in sinergia, anche tra settori differenti, in cooperazione con l'Università di Camerino.

Altre azioni nell'ambito della *governance* riguardano la trasmissione di un Codice di Condotta per tutti i *partner* commerciali e della catena di fornitura, che sono tenuti a adottare e darne concretezza.

L'azienda è, infine, non solo in linea con la normativa di legge vigente, bensì ha ottenuto riconoscimenti per le sue azioni che vanno oltre la mera obbligatorietà, denotando una scelta alla sostenibilità volontaria e partecipativa: la sede in Italia e in Cina sono entrambe certificate ISO 14001 per il Sistema di Gestione Ambientale, mentre l'*headquarter* italiano è dotato anche della certificazione ISO 50001 per il Sistema di Gestione dell'Energia.

4.3.3 *La catena di fornitura sostenibile in iGuzzini Illuminazione*

Per iGuzzini la sostenibilità si applica in modo trasversale a tutti i processi aziendali, inclusi quelli che collegano l'azienda con gli *stakeholder* esterni, come i fornitori. Come parte della strategia di *business*, infatti, l'azienda utilizza un approccio olistico e integrato, che implica il controllo dell'intera catena del valore dalla progettazione e sviluppo, alla produzione, fino alla vendita e ai servizi post-vendita (iGuzzini, n.d). La *connettività* è un elemento chiave per rispondere in maniera efficiente alla transizione ecologica, dal momento che, controllando il ciclo di vita del prodotto, è possibile ridurre significativamente il consumo di energia e l'impatto sull'ambiente.

L'azienda, racconta Sauro Stacchiotti, si è posta in prima linea come portavoce e rappresentante del tema della sostenibilità nei confronti dei suoi fornitori per diffondere conoscenza e consapevolizza lungo la propria *supply chain* a proposito dell'argomento.

Un ideale percorso verso una catena di fornitura *sostenibile* si dovrebbe comporre di tre *step*:

1. un'accurata *misurazione* della *carbon footprint* attraverso l'utilizzo di standard specifici;
2. lo sviluppo di un approccio LCA (*Life Cycle Assessment*), ovvero di misurazione dell'impatto dei prodotti lungo tutto il ciclo di vita secondo lo studio LCA (ISO 14040 e ISO 14044);
3. il conseguimento della certificazione ambientale (Stacchiotti, 2023)⁴³.

Tutt'ora, sono ancora pochi i fornitori di piccola e media dimensione ad avere consapevolezza riguardo al ciclo di vita del proprio prodotto o delle sue componenti e, ancor di meno, i fornitori che si dotano di documenti strutturati per provarlo (Stacchiotti, 2023). Tuttavia, è altrettanto interessante notare la costante crescita di attenzione e interesse sul tema della sostenibilità da parte della rete di fornitura (in parte spinta dalle esigenze contingenti, come l'aumento dei costi energetici, dovuta alla pressione proveniente dal mercato e dalla legislazione). A tal proposito, per evitare fenomeni di *greenwashing*, gli enti di Certificazione si stanno adoperando per rendere sempre più stringenti le richieste di attestazione ai fornitori.

D'altro canto, però, l'avvio di questo percorso non è immediato né privo di ostacoli: uno dei primi e più evidenti limiti riguarda i costi da sostenere, soprattutto per le realtà di piccola dimensione, che risentono di un fortissimo impatto economico e, per questo, potrebbero reagire con l'innalzamento dei prezzi dei prodotti nei confronti dei clienti, determinando un effetto a catena sulla filiera.

In questo contesto, iGuzzini incoraggia la propria catena di fornitura a munirsi di dichiarazioni verificabili che possano dimostrare l'analisi di prodotto e della *carbon footprint*. Le ragioni di questa sollecitazione sono due: la prima, riguarda la veste dell'azienda che, oltre ad essere cliente, è anche fornitrice di *big player* a livello mondiale e deve, perciò, rispondere alle pressioni provenienti dal mercato con prodotti verificabili lungo tutta la catena di fornitura; la seconda, invece, è dovuta alla volontà di coinvolgere tutta la *supply chain* affinché dia prova, attraverso dati certi, del proprio operato, anticipando così quelle che saranno le richieste del mercato e delle normative future non

⁴³ La certificazione ambientale può essere di tre tipi: Certificazione di Tipo I, Tipo II e Tipo III. iGuzzini è dotata della certificazione di Tipo III (ISO14025).

ancora obbligatorie: una tra tante, la CSRD e CSDD . Il principio promosso da iGuzzini è dunque quello di «anticipare eventuali criticità future, cogliendone l’aspetto di opportunità a cui questo percorso può condurre, prima fra tutte la competitività sul mercato» (Stacchiotti, 2023), infatti:

Sostenibilità ambientale ed economica possono essere coordinate, generando un impatto positivo più rilevante e significativo: un impianto fotovoltaico non riduce soltanto le emissioni di CO2 ma comporta anche una riduzione dei consumi e quindi dei costi, rendendo l’impresa più competitiva (Stacchiotti, 2023).

Chiedendo a Sauro Stacchiotti quali potrebbero essere le possibili cause che ostacolano l’integrazione della sostenibilità, soprattutto attraverso le certificazioni, all’interno delle realtà di piccola dimensione, è emerso che la prima barriera si riferisce alla *carenza di una cultura di base della sostenibilità* seguita dai *costi elevati*, come detto anche precedentemente, e all’ *eccessiva miopia rispetto agli sviluppi normativi* che stanno prendendo piede a livello europeo e che non sono ancora percepiti a pieno sul territorio nazionale.

Michele Cerioni (2023) aggiunge che una delle caratteristiche della catena di fornitura italiana è la *difficoltà nel cogliere la prospettiva di lungo periodo di un investimento nel campo della sostenibilità* a causa, soprattutto, della sua non obbligatorietà, che fa desistere i fornitori.

Tuttavia, anche se il percorso è ancora lungo e l’orizzonte è ancora lontano, il sentiero è già visibile ai fornitori che, a poco a poco, si stanno mobilitando per rispondere alle esigenze dei clienti.

In iGuzzini Illuminazione, su 250/300 fornitori totali (la maggioranza piccole e medie imprese distribuite in una *supply chain locale*), circa 70, secondo la legge 20/80, sono i fornitori più importanti e strategici e rientrano in questa fascia anche alcune PMI che si stanno adoperando per prendere parte a questo percorso verso la sostenibilità. Ciò, in un’ottica di *evoluzione*, rappresenta un traguardo importante per iGuzzini vedere come alcune di esse, sotto la spinta e il supporto formativo dell’azienda, si stanno attivando per provvedere alle nuove richieste del mercato in termini ESG.

Per quanto riguarda, invece, la selezione dei fornitori, rispetto alle modalità utilizzate nel passato, oggi, si includono criteri di sostenibilità molto più stringenti e che

forniscono una visione olistica del fornitore: uno tra i fattori più importanti da verificare è la *sostenibilità finanziaria*, dal momento che l'obiettivo è di lavorare con attori della *supply chain* economicamente stabili in grado di seguire la direzione aziendale e le strategie del cliente (Cerioni, 2023). Al pari della sostenibilità finanziaria, si collocano altri criteri di natura sostenibile come quelli riguardanti l'ambiente, l'innovazione, la flessibilità, la sicurezza e i diritti umani (Figura 9).

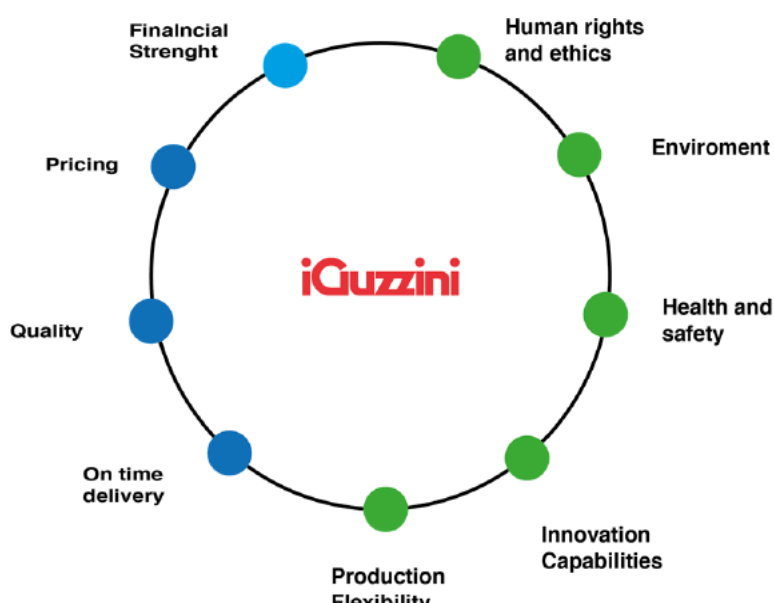


Figura 9

Green Supply Chain: Measuring progress and driving improvement (*iGuzzini, n.d*)

Tutti i fornitori sono sottoposti periodicamente a questionari (verifica documentale) o *audit* (visita in loco). Ogni fornitore viene valutato attraverso un *vendor rate* che associa dei punteggi in funzione dei requisiti sostenibili sopra citati che l'impresa dimostra di possedere e applicare. In base al punteggio corrisponderanno, nel tempo, azioni correttive o, al contrario, di rafforzamento del rapporto. L'obiettivo di questo approccio è quello di affidare nuovi lavori o commesse ad aziende che si sono distinte per il loro processo virtuoso di miglioramento e per essersi allineati con gli stessi obiettivi dell'impresa (Cerioni, 2023).

iGuzzini Illuminazione possiede tre *plant*: uno in Italia nella sede di Recanati, uno in Canada a Montreal e uno in Cina, a Shanghai. Attorno ad ogni polo si sviluppa una *supply chain locale* (circa l'80% del totale), in accordo con il GRI 204 per il quale si considerano

fornitori locali coloro che sono localizzati nella stessa nazione dell'azienda. L'adozione di una *supply chain* locale è avvenuta per due ragioni: l'*economicità* e la *flessibilità*, ovvero l'efficienza derivante dalla prossimità geografica dei fornitori rispetto al cliente. Progressivamente, con l'introduzione del *framework* di sostenibilità (Report di sostenibilità, criteri ESG, Piattaforma Ecovadis etc.), iGuzzini ha strutturato al meglio le sue informazioni, classificando i fornitori, sviluppando una matrice di rischio in funzione del luogo geografico e della tecnologia del *supplier* e creando un *database* interno in cui poter organizzare la grande quantità di informazioni, così da gestire in modo strutturato la propria catena di fornitura. L'azienda ha predisposto un sistema di monitoraggio fornitori a seconda del livello e della tipologia di rischio prendendo come modello la normativa REACH⁴⁴, il *conflict mineral*⁴⁵, il GRI 308, GRI 414 e il GRI 204.

Ad oggi, sostiene Sauro Stacchiotti, il *driver* più importante della sostenibilità si trova nell'aspetto *esogeno* alle aziende, proveniente dalla spinta normativa europea e, in particolare, dalla *EU Taxonomy*: per quanto il tema ambientale e sociale sia importante dal punto di vista etico e morale, è innanzitutto il suo legame con la legge e il carattere (non ancora) obbligatorio che spingerà le imprese ad applicarsi concretamente. Esiste, ovviamente, anche un aspetto *endogeno*, nel quale la figura del *Top Management* occupa una posizione rilevante nelle scelte di sostenibilità. Il supporto da parte della Direzione si lega, tuttavia, e in modo imprescindibile, alla direzione di *business* assunta dall'impresa e al settore in cui opera: quanto più quest'ultimo sarà *sostenibile* (es. mercato dei pannelli

⁴⁴ Si tratta di un regolamento dell'Unione Europea, adottato per migliorare la protezione della salute umana e dell'ambiente dai rischi che possono derivare dalle sostanze chimiche. Periodicamente, questa associazione europea elabora una lista di materiali ritenuti pericolosi, ai quali le aziende devono rispondere, monitorando i propri prodotti e comunicandoli. Per maggiori informazioni, consultare: *Comprendere il regolamento REACH - ECHA* (2023). Available at: <https://echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding-reach#:~:text=Il%20REACH%20%C3%A8%20un%20regolamento,%27industria%20chimica%20dell%27UE> (Accessed: July 20, 2023).

⁴⁵ Il 1° gennaio 2021 è entrato in vigore il Regolamento (UE) 2017/821 sui minerali provenienti da zone di conflitto. Il suo scopo è contribuire a contrastare il commercio di quattro minerali (stagno, tantalio, tungsteno e oro), i quali a volte finanziano conflitti armati o sono estratti ricorrendo al lavoro forzato. iGuzzini, non sono direttamente interessati all'acquisto di questi materiali, trovandosi nel *downstream* della catena di fornitura. Tuttavia, venendo maggiormente a conoscenza del tema, ha scoperto l'opportunità di un approccio più sostenibile, attraverso un'attività di *due diligence* nei confronti dei fornitori utilizzando il CMT (*Conflict Mineral Template*) per monitorare la *supply chain* del fornitore che acquista questa tipologia di materiale. Per maggiori informazioni consultare: *Il regolamento sui minerali provenienti da zone di conflitto* (n.d). Available at: <https://www.certifico.com/chemicals/documenti-chemicals/221-documenti-riservati-chemicals/12439-il-regolamento-sui-minerali-provenienti-da-zone-di-conflitto#:~:text=Il%201%C2%B0%20gennaio%202021,estratti%20ricorrendo%20al%20lavoro%20forzato> (Accessed: July 20, 2023).

solari, dell'energia rinnovabile etc.), tanto più anche le scelte del *Board* si orienteranno, in modo naturale, su fattori *green*. In altri casi, laddove l'industria di riferimento non è predisposta alla sostenibilità per la natura stessa del bene prodotto (es. settore del *fast fashion*, settore dell'energia fossile etc.), sarà determinante lo sforzo del *Top Management* nell'allineare l'impresa a scelte *green* (Stacchiotti, 2023).

La catena di fornitura, in questo senso, ha un ruolo passivo, poiché subisce gli effetti della *valanga normativa* e delle scelte del *Top management*, ovvero i due fattori principali che, come prima detto, determinano il livello di sostenibilità nella *supply chain*.

Nel caso di iGuzzini Illuminazione, il suoi *driver alla sostenibilità* sono stati, appunto:

- la Tassonomia Europea;
- il supporto della Direzione: in modo naturale, attraverso il passaggio al led e alla creazione di una *supply chain locale*, l'azienda ha dimostrato il suo impegno alla transizione ecologica, visibile fin dalla sua *mission*: l'impresa non limita i suoi sforzi al rispetto delle leggi e delle normative, bensì «è tesa verso un miglioramento continuo delle proprie capacità organizzative e tecniche per ridurre i rischi e tutelare l'ambiente, con efficacia e al tempo stesso con efficienza crescenti» (iGuzzini, n.d). iGuzzini, nel rispetto di ragionevoli vincoli di costo, si adegua alle crescenti esigenze etiche, sociali, legislative nel campo della tutela dell'ambiente, percorrendole ove possibile, mediante un'adeguata pianificazione delle attività e delle iniziative in tale campo (iGuzzini, n.d).

Si afferma, in conclusione, che il tema della sostenibilità è stato interiorizzato a pieno da iGuzzini Illuminazione, realtà nata sulle colline recanatesi ma poi estesasi a livello mondiale nell'arco di cinquant'anni. La sensibilizzazione della società e del mercato così come la ricerca di una *luce creativa* in grado di salvaguardare l'ambiente e la salute delle persone sono i pilastri del suo *business*. Il rispetto degli standard normativi rappresenta, per l'impresa, soltanto un primo passo del percorso verso la sostenibilità, ampliata da azioni soprattutto di carattere volontario, come l'attenzione al territorio, alla comunità circostante, iniziative di formazione nei confronti dei propri *stakeholder* e, soprattutto, supporto alla *supply chain*. La sua catena di fornitura rispecchia l'impegno che ha riposto nella costruzione di una solida *leadership* nella sostenibilità: la fiducia, il coinvolgimento e l'esperienza sono i valori che abitano il legame tra azienda e *supply chain* da sempre ed

è, attraverso di loro, che si manifesta l'impegno reciproco di sopportarsi nella transizione ecologica.

4.3.4 SIFA S.p.A: un esempio di sostenibilità

Si riporta di seguito l'esempio virtuoso di un'impresa marchigiana a conduzione familiare che ha saputo fare della sostenibilità una vera e propria filosofia aziendale: SIFA S.p.A, che fino al 2022 rientrava nella denominazione di *PMI* (ora, con un fatturato superiore a 50 milioni di euro, si colloca tra le grandi imprese), rappresenta un modello di azienda da cui trarre ispirazione per aver dimostrato che la sostenibilità non è più solo un concetto formale lontano dalle realtà locali, bensì un fattore concreto che deve essere applicato nel *core business* e portato avanti dagli obiettivi aziendali, a prescindere dalla dimensione.

Dal 1968, SIFA S.p.A realizza imballaggi per il settore alimentare e industriale, consolidandosi come uno dei maggiori produttori italiani di *packaging take away* alimentare.

L'azienda, che nel 2018 ha festeggiato 50 anni, è stata fondata dai fratelli Trasarti, Giuliano, Vittorio e Luigi e oggi conta circa 240 dipendenti distribuiti in quattro sedi: la sede storica di Francavilla d'Ete (FM), lo stabilimento di Mogliano (MC); la sede in Toscana e la più recente in Umbria.

Dall'intervista alla Dott.ssa Alessia Trasarti, Responsabile Sicurezza e Qualità, è emerso che l'azienda, da diversi anni, si sta approcciando sempre di più al tema della sostenibilità: tra le varie iniziative raccontate, si segnala l'inserimento di pannelli fotovoltaici (il primo nel 2016 seguito da un ampliamento nel 2022) per l'incremento dell'efficienza energetica, l'adozione di colonnine per la ricarica elettrica, la fornitura gratuita di acqua potabile per i lavoratori in modo tale da ridurre l'utilizzo di plastica e, infine, la graduale sostituzione delle sorgenti tradizionali di illuminazione con illuminazione a led (SIFA, n.d)⁴⁶.

Le attività poste in atto sono ancora allo stadio iniziale ma, di certo, l'azienda denota piena consapevolezza riguardo ai temi ESG e, aggiunge la Dott.ssa Trasarti, spesso si conducono azioni di natura ambientale e sociale in modo *inconsapevole*, concetto già approfondito nel primo capitolo a proposito della *natura sommersa delle iniziative sostenibili delle PMI*⁴⁷.

⁴⁶ Per maggiori informazioni, consultare: Sifa Spa (2022) Home page - Sifa Spa. Available at: <https://sifaspa.eu/>.

⁴⁷ Per maggiori approfondimenti, consultare il Cap. 1

Dal punto di vista della *governance*, SIFA si è affidata ai servizi di una società di consulenza per effettuare una *gap analysis* e determinare la *roadmap* degli interventi futuri da mettere in atto.

Relativamente al prodotto, questo è concepito fin dalla fase di progettazione con lo scopo di ridurre al minimo l'impatto ambientale e ciò è sicuramente favorito dal settore di provenienza, dal momento che gli imballaggi in cartone sono riciclabili al 100%. A questo si aggiungono le proposte di SIFA verso i clienti di un prodotto sempre più ecosostenibile, contenente una quantità maggiore di carta riciclata piuttosto che carta di fibra vergine, e di soluzioni di imballaggio aventi volumi minori per garantire un efficientamento della logistica e una minimizzazione della CO2 immessa nell'atmosfera. SIFA offre, inoltre, il servizio della raccolta della carta da macero, ovvero il ritiro degli scarti di produzione dei clienti (SIFA, n.d)⁴⁸.

L'azienda, avendo una grande quantità di clienti (circa 1800), si trova spesso a fronteggiare richieste differenti, dal momento che non esiste tutt'ora uno standard unico per la conformità alla sostenibilità. Per questo, ricerca nella *comunicazione* e nell'*accordo* la soluzione per venire incontro alle richieste del mercato, dimostrando il proprio impegno e l'interesse nel soddisfare i requisiti richiesti.

I costi dovuti all'implementazione dei processi e delle pratiche sostenibili, come già affermato nei capitoli precedenti, rappresentano delle barriere all'azione, soprattutto per le piccole e medie imprese; tuttavia, se osservati nell'ottica di medio-lungo periodo possono diventare investimenti mirati al vantaggio economico, sociale e, ovviamente, ambientale.

In conclusione, l'azienda, in fase di passaggio da PMI a grande impresa, riconosce come l'orientamento sostenibile sia in grado di contribuire al miglioramento delle *performance* economico-finanziarie dell'impresa nel lungo periodo, attraverso l'ottenimento di un posizionamento competitivo sul mercato, oltre che alla riduzione dell'impatto ambientale, visibile attraverso la riduzione di CO2 e il miglioramento dell'efficienza energetica.

⁴⁸ Per maggiori informazioni, consultare: Sifa Spa (2022) Home page - Sifa Spa. Available at: <https://sifaspa.eu/>.

4.4 Case Study Simonelli Group: creatività e saggezza per una crescita sostenibile

4.4.1 Introduzione all'azienda

Simonelli Group è un'azienda manifatturiera situata a Belforte del Chienti in provincia di Macerata e si occupa della progettazione, realizzazione e commercializzazione di macchine da caffè e macinacaffè professionali. L'azienda, che nel corso degli anni è passata da un fatturato di 20 milioni di euro nel 2011 a oltre 100 milioni di euro nel 2022 acquisendo la denominazione di *impresa di grandi dimensioni*, opera nel mercato nazionale e internazionale, con 178 dipendenti e possiede una sede in Italia e 4 *branch* estere (Londra, Lione, Seattle, Singapore e due in apertura in Germania e Australia).

La natura di Simonelli Group è il risultato di un lungo percorso iniziato nel 1936 all'insegna dell'innovazione e della *sostenibilità*. Nel tempo, la Simonelli è stata in grado di sviluppare una solida rete con università, centri di ricerca, fornitori e istituzioni, creando così i presupposti per sviluppare quei processi innovativi che contraddistinguono la sua offerta. Questa rete, difatti, costituisce uno dei fattori distintivi e un punto di forza dell'azienda sul mercato.

Nel 1936 Orlando Simonelli realizza la prima macchina per caffè espresso. In un'ottica di miglioramento futuro, la sede viene spostata nel 1975 a Belforte del Chienti e nello stesso anno viene avviata l'internazionalizzazione con le prime vendite nel mercato USA. L'espansione del brand si amplia nel 2001 con l'acquisizione del marchio di prestigio *Victoria Arduino*, un brand commerciale nel settore del lusso.

Nel 2003, grazie ad una collaborazione con l'istituto di Psicologia ed Ergonomia di Ancona, compare sul mercato la prima macchina da caffè con certificato di ergonomia, Aurelia, selezionata come macchina ufficiale per il campionato di World Barista Championship per il triennio 2009-2011.

Con l'avvio di una collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche nel 2009 per valutare l'impatto ambientale delle macchine di caffè Simonelli, si realizza il primo studio LCA su una macchina da caffè espresso e, sempre in tema di sostenibilità ambientale, nel 2012 l'azienda installa un impianto fotovoltaico di 100 kW per coprire il fabbisogno energetico dello stabilimento produttivo.

Tra il 2015 e il 2019 si aprono nuove filiali, come Singapore, Lione e, nel 2019, Londra.

La presenza di Simonelli Group in più di 125 Paesi, verso i quali esporta circa il 96% della sua produzione, le attribuisce una quota di mercato prossima al 10%.

L'azienda opera nel mercato B2B servendo un *target* costituito principalmente da torrefattori, ristoranti, hotel e catene di *coffe-shop*.

Da un lato, dunque, il brand *Nuova Simonelli*, da 85 anni sul mercato, offre un'anima funzionale che si concretizza in macchine ergonomiche, efficienti in termini di risparmio energetico ed efficaci in termini di *performance*: il suo *target* è rappresentato prevalentemente da bar, ristoranti, hotel e catene di *coffe-shop* come per esempio le famose catene americane di Starbucks e McDonald's, alle quali l'azienda ha fornito anche servizi di formazione del personale operativo e tecnico ai fini della manutenzione e dell'assistenza alle macchine.

Dall'altro, *Victoria Arduino* rappresenta l'anima sofisticata che si incarna in macchine Heritage, dal *design* ricercato e dalla tecnologia avanzata. Il suo *target* è orientato sul segmento dell'alta qualità del caffè.

La Simonelli Group sostiene nella sua *vision*: «crediamo in un mondo in cui l'innovazione nasce dalla creatività e porta saggezza, per una crescita che rafforzi l'etica, valorizzi il lavoro e i territori, rispetti l'ambiente» (Simonelli Group, n.d), I valori nei quali l'azienda si rispecchia sono dunque l'*innovazione*, l'*education* e la *sostenibilità*, che rappresentano il punto di unione di persone, processi e risorse aziendali.

Nello specifico, Simonelli Group ritiene indispensabile, per uno sviluppo sostenibile, perseguire un'innovazione continua a 360°, tra innovazione di processo, di prodotto, e dell'organizzazione. Sin dai primi anni, l'azienda si è sempre contraddistinta sul mercato per aver apportato trasformazioni tecniche che hanno rappresentato una rivoluzione per l'intero settore. Un esempio è l'introduzione della prima macchina ad erogazione continua con il sistema elettropompa alla fine degli anni Cinquanta o, ancora, l'applicazione dei primi microprocessori elettronici per fornire nuove funzioni alla macchina negli anni Settanta. A livello organizzativo, i progetti di *innovation* vengono seguiti da team specifici, il *Team Innovation* e il *Team Sviluppo Prodotti*, che hanno a disposizione una struttura *ad hoc* per il sostegno dell'innovazione, anche mediante l'uso dell'*open innovation*.

A tal proposito, l'azienda collabora attivamente con altre organizzazioni e università, tra cui l'Università di Camerino, il Politecnico delle Marche e il Politecnico di Milano, in

ottica di *Stakeholder Engagement* e di miglioramento delle tecnologie. Nella fattispecie, nel 2016, nell'Università di Camerino è stato creato il *Rich Innovation Coffe Hub*, un campus dove si sviluppano dottorati chimici e biologici di diverso tipo.

L'attenzione al tracciamento della *supply chain* nasce fin dal 2009, con la realizzazione di *Radio Frequency Identification* (RFID), ovvero una tecnologia creata per ottenere il controllo totale della *Supply Chain* a livello di visibilità e tracciabilità in quanto permette un monitoraggio puntuale di tutte le fasi di assemblaggio e della componentistica utilizzata in ogni singola macchina.

Nel 2019 è stato avviato lo sviluppo di una *Tecnologia di manutenzione predittiva* focalizzata sulla prevenzione dei guasti attraverso il monitoraggio della condizione di servizio dei principali componenti per mezzo di una sensoristica dedicata, consentendo di realizzare gli interventi di manutenzione nel momento appena precedente ad un eventuale guasto. Ciò garantisce la continuità del servizio e la minimizzazione della manutenzione (Simonelli Group, n.d).

Infine, in merito al valore all'*education*, è stata inaugurata una piattaforma digitale nell'aprile 2021, la *Coffe Knowledge Hub*, che ospita corsi di formazione legate alla conoscenza del caffè (ad esempio torrefazione del caffè, corsi per dipendenti e a supporto di tutti gli *stakeholder*).

4.4.2 *Sostenibilità in Simonelli Group*

La sostenibilità rappresenta un valore connaturato con la fisionomia dell'impresa ed è uno dei pilastri identitari dell'azienda.

Nel corso dell'intervista con il Dott. Mauro Parrini, Chief Operating Officer & Chief Innovation Officer, si è avuto modo di approfondire la declinazione delle iniziative intraprese nelle tre accezioni ESG.

La sostenibilità *ambientale* costituisce un *driver* fondamentale per il futuro di Simonelli Group e si manifesta attraverso l'impegno nel *migliorare l'efficienza* energetica e *alimentare l'economia circolare*. Nel primo caso, uno degli obiettivi principali di Simonelli Group è quello di rendere i suoi prodotti sempre più eco-sostenibili. Ciò è possibile grazie alla collaborazione con diversi enti ed università, tra cui il Politecnico delle Marche per la valutazione dell'impatto ambientale e la realizzazione di uno studio

LCA (*Life Cycle Assessment*)⁴⁹ dei suoi prodotti che, peraltro, l'azienda è stata tra le prime a realizzare:

il Life Cycle Assessment consente di avere *conoscenza* e solo attraverso la conoscenza è possibile sconfiggere l'ignoranza del mercato. [...]. Utilizzare strumenti di misurazione significa ottenere un vantaggio competitivo dal momento che non ci si limita all'ostentazione di pratiche sostenibili dal punto di vista retorico ma si argomentano le proprie iniziative con dati verificabili e osservabili oggettivamente (Parrini, 2023).

In questo senso, il *dato* recuperato dalle analisi sull'impatto ambientale dell'azienda e dei prodotti è essenziale per realizzare un'efficace *roadmap* di obiettivi concreti e dotarsi di validi strumenti per raggiungerli. È solo nell'ottica della *verificabilità delle informazioni* e del loro *confronto* che si può osservare il miglioramento dell'impresa nel percorso verso la sostenibilità.

Oggigiorno, la Simonelli Group investe più del 60% dell'*effort* nel risparmio energetico: è stato appreso da uno studio che circa il 95% del consumo di anidride carbonica dipende dall'utilizzo delle macchine da caffè all'interno dei bar e ristoranti e solo il 2-5% dipende dal trasporto, dai materiali e dai processi utilizzati. Ciò ha spinto l'area di R&S ad apportare dei miglioramenti al fine di ridurre il consumo energetico. Prima di tutto, si è cercato di implementare isolamenti per evitare dispersioni di calore e, successivamente, orientarsi verso tecnologie più innovative e performanti. Difatti, grazie agli studi sopracitati, Simonelli Group è riuscita a ridurre le emissioni di CO₂ dei prodotti del 23% e ridurre i consumi energetici del 36% (Simonelli Group, n.d).

Nel 2021 è stata realizzata una soluzione tecnologica, denominata T3 Genius, capace di abbattere il consumo medio energetico di un ulteriore 5%, ed è stata implementata nella nuova macchina Black Eagle Maverik. Allo stesso tempo la Simonelli Group ha avviato lo sviluppo di una nuova tecnologia capace di contenere i consumi nella produzione di vapore.

⁴⁹ «Il Life Cycle Assessment è una metodologia standardizzata (ISO 14040 e 14044) volta a verificare l'influenza che un prodotto ha durante l'intero suo ciclo di vita, tenendo conto dell'impatto legato alla produzione (in base ai materiali utilizzati ed alle fasi produttive realizzate), al suo uso fino allo smaltimento» (Bilancio di Sostenibilità Simonelli Group, 2021, p.56)

⁴⁹Per maggiori informazioni, consultare: Simonelli Group (2023). Available at: <https://simonelligroup.com/> (Accessed: July 20, 2023).

Relativamente al packaging, è stata introdotta una progressiva sostituzione dei materiali plastici di prima vita con materiali riciclati. Il recente progetto di ricerca *De-manufacturing*, che rientra all'interno della piattaforma Marlic (*Marche Applied Research Laboratory for Innovative Composites*) assieme all'azienda Delta S.r.l., ha condotto alla produzione dei primi prototipi di componenti realizzati con materiali di recupero di scarti scomposti. Grazie a questo nuovo progetto sarà possibile individuare quelle tecnologie in grado di rendere i materiali compositi nuovamente riutilizzabili, rispondendo alle attuali esigenze di risparmio energetico. Il progetto *De-manufacturing* ha dato il via a un'operazione sinergica che ha cercato di concretizzare i 4 pilastri dell'economia circolare: Riduzione, Riutilizzo, Riciclo e Recupero delle risorse.

Inoltre, dal punto di vista energetico, dal 2021, Simonelli Group acquista il 100% di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili e si propone di raggiungere la parità energetica entro il 2025. Per dimostrare il proprio impegno, l'azienda ha completato la sostituzione del sistema di illuminazione con la tecnologia a led e ha installato un impianto fotovoltaico nel suo centro direzionale.

Infine, per il concetto di verificabilità e attendibilità dei dati prima introdotto, nel corso del 2021, Simonelli Group ha avviato un sistema di calcolo e di monitoraggio delle emissioni di gas serra, completando il sistema di calcolo degli Scope 1 e 2 e prefiggendosi, entro il 2024, il completamento dello Scope 3 e la progressiva sostituzione della flotta aziendale con mezzi elettrici o ibridi.

Riguardo alla sostenibilità *sociale* l'azienda, da sempre, crede nell'instaurazione di relazioni durature interconnesse al fine di diffondere valore lungo tutta la catena, in ottica di *stakeholder engagement*. L'identità dell'impresa si costruisce, infatti, nel continuo dialogo con le parti interessate (Clienti, Consumatori, Fornitori, Risorse umane, Finanziatori, Soci, *Partner*, Comunità etc.)

Per Simonelli Group, l'orientamento al cliente rappresenta uno dei maggiori *asset* dell'azienda: è stato sviluppato, a tal proposito, un sistema avanzato di connettività che rende le macchine comunicanti tra loro attraverso lo scambio di dati e informazioni via *cloud* per permettere ai clienti che ne vogliono usufruire di gestire da remoto il parco macchine, verificare il livello di *performance*, procedere con aggiornamenti e verificare lo stato di manutenzione. Inoltre, è stata messa a disposizione la piattaforma di *customer service* DOSE, attraverso la quale l'utente può usufruire di servizi di assistenza, *video*

tutorial, corsi *e-learning* per la formazione tecnica, schede di aggiornamento sulle evoluzioni del prodotto, garanzie prodotti e molto altro. In aggiunta, l'azienda promuove continui corsi di formazione per baristi e ristoranti attraverso il *Coffe Knowledge Hub*, una piattaforma che offre formazioni su più livelli per aumentare e perfezionare la propria conoscenza sul caffè.

Nei confronti dei collaboratori, dal 1992 Simonelli Group ha implementato un sistema di raccolta dei suggerimenti su come migliorare la qualità dei prodotti e dei processi attraverso la compilazione di schede di segnalazione.

I migliori tre suggerimenti vengono premiati in una cerimonia a fine anno ed il miglior suggerimento viene iscritto nell'albo d'Onore situato all'ingresso dell'officina. Nel 2021 sono state raccolte e processate 126 schede che hanno fornito proposte in tema di ottimizzazione dei processi e di accorgimenti qualitativi. Questo a dimostrazione del fatto che il capitale umano dell'impresa rappresenta un'efficace leva di miglioramento e una fonte di conoscenza. Inoltre, Simonelli Group si impegna nel diffondere conoscenza e consapevolezza riguardo ai temi della sostenibilità all'interno del luogo di lavoro, sensibilizzando il personale con incontri periodici di formazione e aggiornamento, oltre che predisponendo un sistema di *welfare* aziendale incentrato sul miglioramento continuo del lavoratore e sulla sua conciliazione di vita-lavoro.

Simonelli Group ha sposato a pieno l'idea che le relazioni tra l'impresa e gli *stakeholder* possono essere un vero e proprio capitale di risorse con le quali affrontare le sfide e i propri limiti, proprio grazie al coinvolgimento di tutti gli attori della catena di valore. Oltre ai clienti e ai dipendenti, l'azienda s'impegna nel costruire un solido rapporto anche con la Comunità locale e il territorio: in ambito culturale, ha supportato le attività svolte dal Macerata Opera Festival e dall'Arena Sferisterio, nonché il Premio Pannaggi per i giovani artisti marchigiani; in ambito sportivo, l'azienda sponsorizza associazioni sportive locali, come quella di Basket a Tolentino. L'obiettivo è quello di continuare a supportare le iniziative locali, coinvolgendo i giovani e le persone con maggiori difficoltà. Dal punto di vista della sostenibilità *economica* il Gruppo, a partire dal 2018, ha adottato una nuova *governance* per il raggiungimento dei suoi obiettivi allineati al piano 2030 delle Nazioni Unite. L'azienda denota, infatti, un'attenzione verso il nuovo scenario nazionale ed europeo, adattando le sue attività in funzione del macroambiente e delle condizioni esterne. Difatti, ha dimostrato la sua conformità alle leggi e ai regolamenti

vigenti in materia di sostenibilità, certificandosi ISO 45001 e ISO 14001 e riconoscendo nella gestione trasparente degli aspetti ambientali e della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro una delle priorità aziendali. Inoltre, nel 2021 Simonelli Group ha evidenziato il proprio impegno per gli obiettivi di sostenibilità aderendo al Global Compact.

L'azienda, per il suo operato, ha ottenuto numerosi premi e riconoscimento, tra cui l'*Industrial Excellence Award 2021*, l'inserimento tra le *top 1000* imprese italiane per la migliore *performance* tra il 2014 e il 2020 da Italy Post, l'inserimento tra le *100 imprese italiane* più sostenibili dal Sustainability Award, il riconoscimento del premio Amau Innovation Award per un progetto sostenibile sulla riduzione dell'impatto ambientale lungo il ciclo di vita dei prodotti etc.

4.4.3 *La catena di fornitura sostenibile in Simonelli Group*

L'azienda considera i fornitori il primo anello del suo *network* poiché è attraverso loro che riesce a generare valore per il mercato e i clienti. La Simonelli Group si è impegnata di instaurare nel corso degli anni relazioni stabili e durature con i propri fornitori, basandole sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Nel corso dell'intervista con il Dott. Mauro Parrini, Chief Operating Officer & Chief Innovation Officer, si è indagato il livello di sostenibilità presente all'interno della catena di fornitura. Il primo dato emerso è che la *supply chain* può considerarsi *locale* dal momento che, in accordo con il GRI 204, quasi la totalità dei fornitori sono localizzati nello stesso Paese dell'azienda cliente, ovvero in Italia. Osservando la *Figura 9* si nota, inoltre, che quasi il 50% dei fornitori si trova a meno di 300 km dalla sede centrale di Simonelli Group. In particolar modo, la lavorazione e la produzione dei componenti in acciaio è situata nelle vicinanze, mentre *commodities* sono localizzati in Lombardia dove è presente un distretto del caffè. Meno del 6% dei materiali è acquistato all'estero.

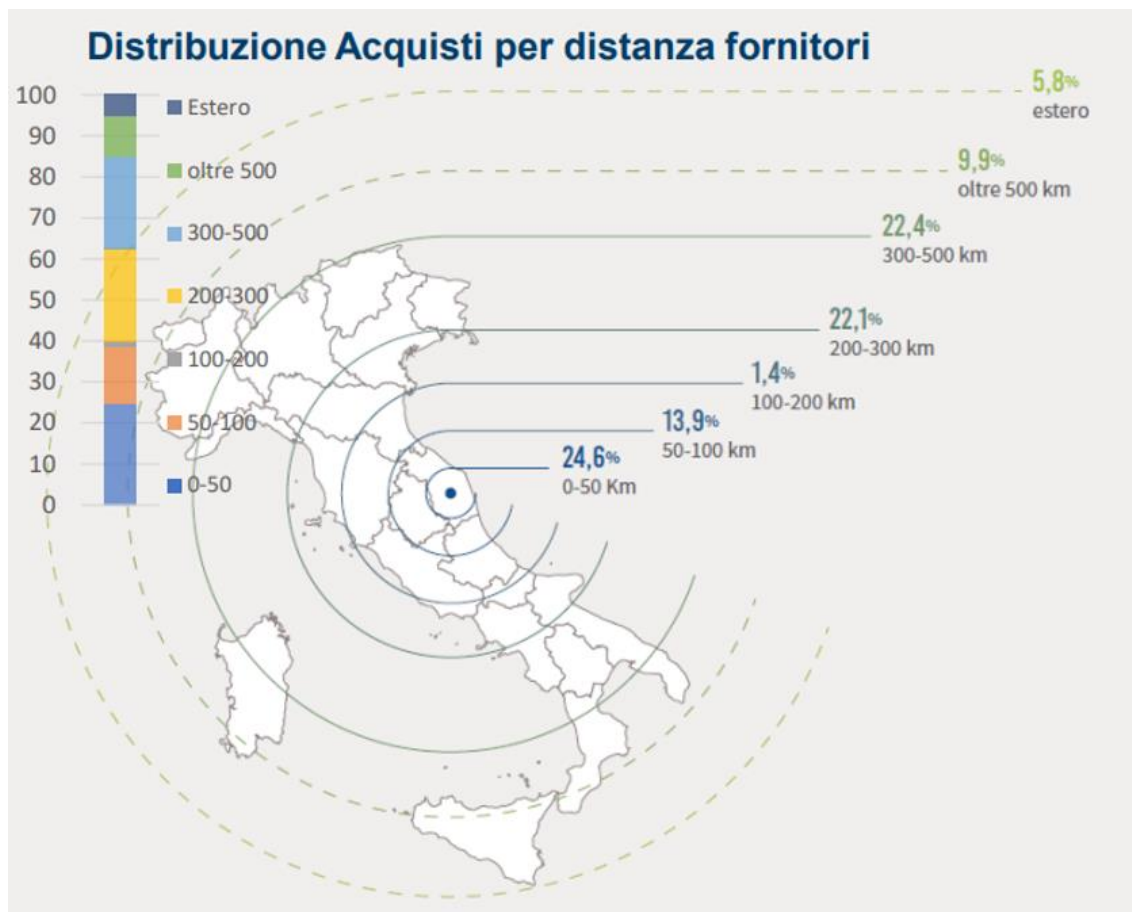


Figura 10

Distribuzione acquisti per distanza fornitori (Simonelli Group, 2023)

L'impresa fa leva sul legame maturato in anni di collaborazione con le PMI locali per diffondere e trasmettere loro conoscenze sulla sostenibilità. Tra le iniziative portate avanti si segnala la realizzazione di una *brochure* composta da un QR-code e distribuita ai fornitori per chiedere loro opinioni e suggerimenti a proposito di possibili miglioramenti e implementazioni di prodotto o a livello generale in ottica sostenibile. La Simonelli Group lavora, inoltre, a stretto contratto con i suoi fornitori per realizzare prodotti sempre innovativi: un esempio è dato dal progetto condotto tra il 2019 e il 2021 per sviluppare una tecnologia di manutenzione predittiva, in grado di prevenire i guasti attraverso il monitoraggio della condizione di servizio dei principali componenti del prodotto per mezzo di appositi sensori, consentendo così un ciclo di vita del prodotto più lungo ed efficiente.

Dalla letteratura del primo capitolo, è risultato che la maggioranza delle PMI non ha ancora piena consapevolezza a proposito dei ritorni della sostenibilità in termini

economici e fanno difficoltà a comprendere come gli investimenti ESG possano costituire un *asset* tangibile per la sopravvivenza all'interno del sistema. Il Dott. Parrini, a nome dell'azienda, ha osservato un interesse e un'apertura sempre crescente nelle realtà di piccola dimensione in merito ai temi *green*. Questo deriva, soprattutto, da un atteggiamento *proattivo* e *collaborativo* della Simonelli Group che, attraverso il dialogo con i fornitori, mira a raggiungere una *partnership* consolidata in grado di favorire il confronto e la condivisione di *know-how*.

Le PMI si trovano in un contesto difficile, ora che l'attenzione della normativa nazionale ed europea è concentrata su di loro poiché ne riconosce l'enorme valore economico a livello mondiale. Per questo, necessitano di supporto nel percorso di adozione di pratiche socialmente responsabili e di un fronte comune per il superamento delle barriere burocratiche ed economiche.

Secondo Mauro Parrini, il problema maggiore per le PMI si riferisce al fatto che non tutti i mercati riconoscono lo sforzo portato avanti per l'integrazione della sostenibilità, continuando a preferire strategie di prezzo competitivo a quelle di differenziazione. Il rischio che ne deriva è di una perdita di competitività.

A fronte di ciò, il Dott. Parrini riconosce ed evidenzia anche i possibili vantaggi derivanti: «nei mercati più evoluti la tendenza alla RSI e all'ambiente, soprattutto da parte dei grandi clienti, è un dato di fatto» (Parrini, 2023). Ciò significa che i mercati più maturi apprezzano gli sforzi condotti in ambito ESG e sono portati ad escludere aziende che non perseguono i principi sostenibili. Tuttavia, non bisogna dimenticare che il raggiungimento di un vantaggio competitivo in termini *green* non avviene senza sforzi e, soprattutto, senza investimenti economici: come afferma il Dott. Parrini, ad esempio, utilizzare un materiale riciclato ha un costo maggiore rispetto all'utilizzo di fibre vergini perché, in questo caso, il fornitore è tenuto a rilavorare una componente (Parrini, 2023).

Al momento, l'intrapresa di pratiche sostenibili ha carattere volontario ma è chiaro che la direzione verso cui si sta andando è una normativa sempre più stringente sul tema, che vorrà monitorare, all'interno di ogni impresa, gli aspetti del risparmio energetico, LCA del prodotto, scelta dei fornitori e tutte quelle informazioni che concorrono alla realizzazione di una struttura aziendale sostenibile.

A parer di Mauro Parrini, in linea con l'opinione pubblica sull'argomento, si tratterebbe di una «strada ormai segnata» (Mauro Parrini, 2023) che prevede una riforma della

globalizzazione, a proposito della quale è opportuna una riflessione: per decenni la globalizzazione è stata perseguita con l'obiettivo di ampliare i mercati, riducendo i costi di produzione e liberalizzando gli scambi commerciali e gli investimenti. Mercati liberi equivaleva ad una maggiore ricchezza che, a sua volta, avrebbe favorito un maggior rispetto dell'ambiente e la crescita sostenibile. Tuttavia, però, sembra esserci qualcosa di contorto e di paradossale in questo presupposto: infatti, con l'avvento della sostenibilità e di altri eventi mondiali come la Pandemia da Covid-19 e la guerra tra Russia e Ucraina, è emersa l'incompatibilità del modello di vita legato alla globalizzazione con i naturali tempi di rinnovo delle risorse: soprattutto, si è messa in evidenza la *fragilità del sistema energetico globalizzato* così come della *logistica*: i beni trasportati da un capo all'altro del mondo e le catene di approvvigionamento globali generano, a fronte di un vantaggio di prezzo, un enorme quantità di emissioni globali a effetto serra, che accelerano il fenomeno di *esauribilità delle disponibilità della Terra*, invece che ridurlo.

Per questo, l'approccio globale sta lasciando sempre più spazio all'approccio *locale*, come la *supply chain localizzata*, in grado di ridurre le emissioni climalteranti, i costi di approvvigionamento, di produzione e distribuzione. Inoltre, non da meno, la *supply chain locale* si caratterizza per una maggiore probabilità di instaurare un rapporto tra fornitore e cliente incentrato sul rispetto e la fiducia reciproca, elementi diventati fondamentali per lo *stakeholder engagement*.

Un altro argomento approfondito nelle interviste riguarda la scelta dei fornitori: periodicamente, si tengono *audit* di primo e secondo livello, atti a verificare le conformità e i requisiti aziendali dei *supplier*.

Nell'*audit* di primo livello si valutano le informazioni acquisite dall'azienda (Simonelli Group), ovvero l'aspetto documentale del sistema, e si confrontano successivamente con le valutazioni emerse nell'*audit* di secondo livello, in cui si considera l'effettiva coerenza del sistema documentale con l'importanza strategica e operativa del fornitore attraverso una visita in loco e indagando aspetti come *governance, struttura organizzativa, gestione delle persone e delle competenze, vendite, etc.*

L'*audit* di primo livello serve anche per *fotografare* il contesto dell'azienda e capire quale è il peso del fornitore per l'impresa e viceversa, ovvero stabilire l'importanza strategica reciproca (ad esempio, se l'azienda si approvvigiona per il 90% di un materiale da un

singolo fornitore, quest'ultimo deterrà una rilevanza elevata. Ugualmente accadrebbe se la situazione fosse all'inverso).

Nel caso di Simonelli Group, i fornitori si sono dimostrati in media conformi alle richieste aziendali. In particolar modo, il rischio è diminuito per la loro geolocalizzazione sul territorio nazionale (una geolocalizzazione in un altro continente avrebbe potuto comportare un rischio maggiore).

Gli *audit* si effettuano sui nuovi fornitori e su quelli nei quali si sospettano delle criticità. Alla fine, un punteggio finale colloca i fornitori all'interno di una *mappa* dividendoli a seconda del tipo di importanza strategica e della complessità operativa che hanno, in base alla matrice di Kraljic⁵⁰.

A proposito della sostenibilità aziendale i criteri principali di scelta dei fornitori sono il possesso di Standard ISO e di Sistemi di Gestione che prevedano la revisione periodica della valutazione di impatto in modo regolamentato.

Al momento c'è una valutazione singola del fornitore e non una valutazione complessiva dell'intera catena ma rientra nei prossimi obiettivi aziendali.

In conclusione, per l'azienda lo sviluppo sostenibile rappresenta un *asset* tangibile per il raggiungimento del vantaggio competitivo sul mercato e si impegna in prima linea nel supportare la propria filiera locale e integrare al suo interno i principi *green*, attraverso un atteggiamento collaborativo e proattivo, incentrato sul sostegno e il rispetto.

⁵⁰ Per approfondimenti, consultare il Cap. 2.3 della tesi

CONCLUSIONI

Il presente studio ha ripercorso le definizioni di *Responsabilità Sociale d'Impresa* e di *Supply Chain Management* fornite dalla letteratura di riferimento: lo scopo dei primi due capitoli era risalire all'origine dei due termini in modo da comprenderne meglio il significato e l'applicazione pratica nell'attualità. Successivamente, attraverso l'indagine di tre virtuosi casi aziendali marchigiani, si è cercato di capire il legame esistente tra i due concetti all'interno dell'azienda, ovvero come l'adozione di una catena di fornitura sostenibile possa considerarsi un'efficace *driver* di sostenibilità e un mezzo per diffondere lungo tutta la catena di approvvigionamento, in particolar modo verso le PMI, le azioni e le attività responsabili intraprese dall'impresa-cliente di maggiori dimensioni.

Sebbene il termine CSR (o RSI) sia divenuto soggetto di dibattito sociale fin dagli anni Cinquanta, è soprattutto negli ultimi tempi che si è diffuso maggiormente, mostrando la sua poliedricità e versatilità in varie tematiche e contesti. Uno tra questi, quello aziendale, ha abbracciato la RSI a seguito delle pressioni sociali e dei nuovi risvolti in ambito climatico e ambientale, che hanno fatto nascere l'esigenza, da parte del settore privato, di assumere una funzione all'interno della società che prescinda dal puro svolgimento dell'attività economica in favore di un nuovo modello di *business* allineato all'ecosistema, attraverso l'adozione di programmi di RSI.

Nel corso della tesi, inoltre, si sono distinte le due definizioni, spesso sovrapposte, di *Responsabilità Sociale d'Impresa* e *Sostenibilità*, definendo la prima come l'insieme di pratiche e attività di natura *green* che garantiscono la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema impresa: in altri termini, la sostenibilità. Quest'ultima, infatti, si collega al concetto di *sviluppo sostenibile*, che consente alle organizzazioni di conservare le risorse e le condizioni di contesto attuali in favore delle generazioni future, preservando l'ambiente e l'ecosistema naturale e sociale.

I concetti di Responsabilità Sociale così come di Sostenibilità si sono legati alla categoria d'impresa delle PMI, considerate il perno dell'economia industriale a livello mondiale e nazionale. Nel corso della ricerca, è emerso come le caratteristiche qualitative delle piccole e medie realtà aziendali, soprattutto a livello italiano, sono da considerarsi un terreno fertile per la nascita di pratiche e attività sostenibili, grazie al forte legame che lega queste aziende alla comunità e al territorio. Nella fattispecie, si è parlato di *Silent CSR* per evidenziare la natura sommersa di queste iniziative che, spesso, non vengono

comunicate perché sconosciute perfino all'azienda stessa. D'altronde, la maggior parte della letteratura analizzata ha mostrato un *gap* degli studi riferiti all'analisi del rapporto tra PMI e RSI, preferendo come campo di osservazione le multinazionali e le aziende di grandi dimensioni.

Per questo, la presente tesi, ha elaborato due quesiti di ricerca a cui rispondere: da un lato, dimostrare che le PMI sono in grado di integrare la sostenibilità al fine di raggiungere opportunità economiche e vantaggi competitivi e, dall'altro, dimostrare che la catena di fornitura sostenibile, che collega grandi e piccole imprese, può concorrere all'effettivo raggiungimento del vantaggio competitivo delle PMI. Le grandi aziende, in questo gioco di forze, esercitano la funzione di portavoce e rappresentanti della rivoluzione *green* e hanno il compito di incentivare e sostenere i comportamenti virtuosi delle aziende fornitrici.

Lo scopo di questo elaborato era, pertanto, quello di provare l'importanza strategica della *supply chain* come strumento per agevolare le piccole e medie realtà aziendali nell'inserimento della sostenibilità all'interno delle funzioni e dei processi, grazie all'aiuto delle grandi aziende clienti.

L'indagine di tre casi aziendali situati nelle Marche ha messo a confronto le ipotesi di partenza con i dati emersi nel corso delle interviste ai referenti aziendali. Da ciò ne derivano due principali risultati e interpretazioni.

In riferimento alla prima ipotesi di ricerca, ovvero alla possibilità per le PMI di integrare adeguatamente e in modo efficace la sostenibilità all'interno dei processi, è corretto affermare che le piccole realtà imprenditoriali perseguono spesso un comportamento responsabile, seppur in maniera inconsapevole e attraverso atti non formalizzati. Ciò è stato dimostrato dalla letteratura presa in considerazione nel primo capitolo.

Inoltre, come trapelato dalle interviste aziendali, le PMI sono caratterizzate da uno stretto legame con il territorio e da un forte coinvolgimento delle persone e sono già naturalmente predisposte all'integrazione delle pratiche sociali e ambientali al proprio interno.

I vantaggi derivanti da tale integrazione sono stati colti nella *systematic review* della letteratura, che ha riunito le opportunità promosse dalle iniziative responsabili, come il vantaggio economico di lungo periodo sul mercato, la possibilità di incrementare il profitto e le *partnership* con gli *stakeholder*, il miglioramento della reputazione, la riduzione dei costi aziendali e del rischio d'impresa, il raggiungimento di risultati *win-*

win con gli attori della catena di approvvigionamento e, infine, l'ovvio contributo all'ecosistema naturale e sociale.

Tuttavia, va fatto notare che il percorso verso l'integrazione della sostenibilità, soprattutto all'interno delle PMI, è ad oggi limitato dagli evidenti effetti di due anni di crisi profondissima che hanno proiettato sul futuro scenari economici incerti per le realtà di minori dimensioni, le quali risentono di limiti e ostacoli strutturali e, proprio per tale ragione, non devono essere escluse dagli interventi mirati al sostegno della competitività e dell'economia nazionale, di cui sono il vero motore. Tra le criticità più evidenti delle PMI si evidenzia *la dimensione* e il modello di *governance*, il più delle volte orientato al raggiungimento di *performance* di successo nel breve periodo, trascurando le prospettive di medio-lungo termine. Nel corso delle interviste è, infatti, emerso che la barriera *culturale* delle piccole e medie imprese, nonché l'incapacità di cogliere l'inserimento di pratiche *green* come un'opportunità per il *business*, la mancanza di apertura internazionale e la limitata accessibilità alle risorse economiche sono tra i principali fattori *storici* delle PMI da scardinare. Per favorire la crescita qualitativa delle imprese è essenziale proporre un pacchetto normativo di leggi in grado, da un lato, di rispondere alle difficoltà finanziarie derivanti dagli investimenti sostenibili e, dall'altro, di affermare fermamente e attraverso standard univoci l'imminente cambiamento a cui il settore pubblico e privato sta andando incontro, senza possibilità di ritorno. Va, inoltre, dedicato uno specifico supporto alla digitalizzazione delle PMI, che ancora risentono di sistemi non computerizzati e inattuali. In definitiva, occorre agire su tre leve per garantire lo sviluppo e la competitività delle PMI:

- Leva normativa, attraverso l'emanazione di leggi e normative capaci di circoscrivere in modo puntuale le azioni da intraprendere per rispondere ai canoni di sostenibilità, a livello internazionale;
- Leva economica – finanziaria: la nascita della finanza sostenibile ha evidenziato quanto i comportamenti sostenibili siano impattanti nelle decisioni di investimento. Per questo, è fondamentale che le PMI vengano poste a conoscenza dei finanziamenti legati ai progetti di transizione ecologica, come *green bond*, fondi di *private equity* etc.
- Leva culturale: è necessario trasmettere e comunicare alle PMI un nuovo concetto di *gestione responsabile*, che si articola attraverso un radicale cambiamento del

mindeset e un'evoluzione culturale dell'organizzazione orientata al riconoscimento delle scelte *green* come scelte di *vita* non procrastinabili e che contengono intrinsecamente risvolti positivi non solo di natura ambientale, ma anche sociale ed economica.

La seconda ipotesi di ricerca si proponeva, invece, di dimostrare che l'adozione di una *supply chain* sostenibile, instaurata tra grandi e piccole imprese, poteva essere considerata un mezzo strategico per favorire il vantaggio competitivo delle PMI. Dall'analisi della letteratura e dalle interviste è emerso innanzitutto che, oggi, le grandi aziende esercitano sempre maggiori pressioni sulla propria catena di approvvigionamento, dal momento che le richieste finali del mercato così come quelle degli investitori si fanno sempre più forti e le sfide all'orizzonte rendono imprescindibile uno spirito collaborativo tra i nodi della rete, affinché si ottenga con successo la transizione sostenibile. Onde per cui, la catena di fornitura sostenibile può effettivamente fungere da *conduttore* di conoscenze e saperi tra piccole e grandi imprese, le quali sono economicamente e culturalmente più evolute, e rispondono a un sistema internazionalizzato e a standard normativi obbligatori che presuppongono inevitabilmente un comportamento etico e sostenibile. In Italia, l'interesse delle *big player* nell'assicurare una catena di fornitura sostenibile, diffusa tra le piccole imprese fornitrici, si è dimostrato con l'elaborazione del Global Compact Italia, all'interno del quale le grandi imprese si sono fatte portavoce di un cambiamento condiviso volto alla transizione ecologica e, soprattutto, orientato all'accompagnamento dei propri fornitori verso soluzioni *green*.

Come è emerso, tuttavia, dalle interviste realizzate, l'aiuto e il supporto fornito alle realtà di minori dimensioni deve essere comunque inserito in un percorso che tiene conto delle specifiche di ogni azienda, dimensione e settore, dal momento che ogni organizzazione è influenzata dal macroambiente nel quale è inserita e reagisce in modo individuale al cambiamento a cui è sottoposta. Bisogna, quindi, tener conto del livello di *performance* economica dell'impresa, così come del suo grado di sostenibilità e del mercato nel quale è collocata e, solo successivamente, creare un piano *ad hoc* per uniformarla, lentamente e in ottica progressiva, agli standard richiesti dall'azienda di grandi dimensioni e dalla domanda finale. Fare ciò significa, innanzitutto, accompagnare i propri fornitori in maniera graduale lungo il percorso alla sostenibilità, aiutandoli a definire gli obiettivi primari e a temporizzarli. È in questo processo che acquisisce un'importanza rilevante la

metodologia della *misurazione* delle *performance*, unico strumento di confronto delle azioni sostenibili condotte dalla singola azienda. A ciò si aggiunge il suggerimento di *comunicare* le proprie valutazioni sulla sostenibilità in modo trasparente e completo, in modo tale da incrementare la propria *brand reputation* ed evitare fenomeni di *green washing*.

Cosa aspettarsi quindi dal futuro delle piccole e medie imprese? Così come è stato fino ad oggi, le piccole e medie imprese italiane rimarranno anche in futuro simbolo di artigianato e qualità, un capitale umano di saperi e prestigio, soprattutto coloro che si trovano nel comparto manifatturiero. Cionondimeno, all'aspetto originale e tradizionale, la PMI erediterà alcune caratteristiche dalla grande impresa, come l'innovazione e la sostenibilità, tradotti nella pratica in migliori condizioni di lavoro e in nuovi modelli di *welfare*, nell'incremento degli investimenti in ricerca e sviluppo e nella maggiore attenzione alle dinamiche sociali e ambientali. Il successo apparterrà, dunque, alle imprese che sapranno cogliere i cambiamenti e sopravvivere ad essi, adattandosi, e a coloro che coglieranno la sostenibilità come un richiamo al fare *meglio* e più *a lungo*, e che osserveranno la propria azienda in una prospettiva di medio-lungo periodo, evitando obiettivi miopi e non lungimiranti. Le piccole e medie imprese del domani continueranno a fare ciò che già si avviano a fare oggi, ma in modo più strutturato: continueranno a costruire e mantenere il rapporto con il territorio e le comunità, dando prova del forte carattere identitario di cui ogni impresa è connotata per via della sua posizione geografica; attraverso la digitalizzazione, struttureranno in modo più chiaro le informazioni da comunicare esternamente e in modo trasparente, in modo da riflettere al di fuori le azioni compiute all'interno e daranno il loro contributo ad un (eco)sistema che, volente o nolente, è mutato e continua a farlo ininterrottamente.

BIBLIOGRAFIA

Abdullah, A., Saraswat, S. and Talib, F. (2023) “Barriers and strategies for sustainable manufacturing implementation in SMEs: A hybrid fuzzy AHP-TOPSIS framework,” *Sustainable Manufacturing and Service Economics*, 2. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.smse.2023.100012> (Accessed: March 12, 2023).

Baah, C. *et al.* (2021) “Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs,” *Sustainable Production and Consumption*, 27, pp. 100–114. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015> (Accessed: March 12, 2023).

Baden, D., Harwood, I. and Woodward, D. (2009) “The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive?,” *European Management Journal*, 27(6), pp. 429–441. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.004> (Accessed: June 18, 2023).

Bhanot, N., Rao, P.V. and Deshmukh, S.G. (2015) “Enablers and Barriers of Sustainable Manufacturing: Results from a Survey of Researchers and Industry Professionals,” *Procedia CIRP*, 29, pp. 562–567. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.01.036> (Accessed: March 12, 2023).

Brundtland, G.H. and Khalid, M. (1991) *Our common future*, Elsevier eBooks. Available at: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-1049-0.50009-5> (Accessed: April 9, 2023).

Campbell, J.L. (2007) “Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility,” *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946–967. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684> (Accessed: April 14, 2023).

Caroli, M. (2021) *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Milano, McGraw-Hill Education.

Caroli, M. and Tantalo, C. (n.d) “La responsabilità sociale d’impresa nel quadro delle ‘linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali’. Un focus sulle piccole e medie imprese,” *PCN & Ministro Dello Sviluppo Economico*. Available at: <https://pcnitalia.mise.gov.it/attachments/article/2035843/la-responsabilita-sociale->

d2019impresa-nel-quadro-delle-201cinee-guida-ocse-destinate-alle-imprese-multinazionali201d-2013-un-focus-sulle-piccole-e-medie-imprese_5.pdf (Accessed: March 12, 2023).

Cerved and Confindustria Servizi S.P.A. (2022) *Rapporto Regionale PMI 2022*. Confindustria Servizi S.P.A. Available at: <https://www.confindustria.it/wcm/connect/13ac181a-7800-4e1e-9ec9-7711dac73afc/Rapporto+Regionale+PMI+2022.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORLDKSPACE-13ac181a-7800-4e1e-9ec9-7711dac73afc-od1Gz4G> (Accessed: April 16, 2023).

Cerved Research (2023) *Rapporto Cerved PMI 2022 - Cerved Research*. Available at: <https://research.cerved.com/rapporti/rapporto-cerved-pmi-2022/> (Accessed: March 12, 2023).

Chu, S.H. *et al.* (2017) “The Impact of Institutional Pressures on Green Supply Chain Management and Firm Performance: Top Management Roles and Social Capital,” *Sustainability*, 9(5), p. 764. Available at: <https://doi.org/10.3390/su9050764> (Accessed: June 18, 2023).

Cioffi, A. (2018) *Digital strategy. Strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali*. Digital Marketing Pro. Milano, Hoepli.

Commissione delle Comunità Europee. (2003). *Racc. 6-5-2003 n. 2003/361/CE: Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*. Available at: https://www.to.camcom.it/sites/default/files/registro-imprese/28069_CCIAATO_2362015.pdf (Accessed: July 10, 2023).

Commissione Europea. (2001). *Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* available at: [Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese](#) (Accessed: April 9, 2023).

Commissione Europea. (2020). *Guida dell'utente alla definizione di PMI*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/it/renditions/native> (Accessed: April 9, 2023).

Comprendere il regolamento REACH - ECHA (2023). Available at: <https://echa.europa.eu/it/regulations/reach/understanding->

Jo, D.H. and Kwon, C. (2021) “Structure of green supply chain management for sustainability of small and medium enterprises,” *Sustainability*, 14(1), p. 50. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14010050> (Accessed: June 12, 2023).

Karmaker, C.L. *et al.* (2023) “Analyzing supply chain risk factors in the small and medium enterprises under fuzzy environment: Implications towards sustainability for emerging economies,” *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(1), p. 100032. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100032> (Accessed: June 12, 2023).

Klewitz, J. and Hansen, E.G. (2014) “Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review,” *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 57–75. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017> (Accessed: April 16, 2023).

Krajewski, L.J., Malhotra, M.K. and Ritzman, L.P. (2018) *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Harlow, Pearson.

Lahoz, M. (2023) “Supply chain sostenibile: a che punto sono le aziende italiane,” *ESG News*. Available at: <https://esgnews.it/social/supply-chain-sostenibile-a-che-punto-sono-le-aziende-italiane/> (Accessed: June 12, 2023).

Le, T.T., Vo, X.V. and Venkatesh, V.G. (2022) “Role of green innovation and supply chain management in driving sustainable corporate performance,” *Journal of Cleaner Production*, 374, p. 133875. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133875> (Accessed: June 12, 2023).

Liu, S. and Chang, Y.T. (2017) “Manufacturers’ Closed-Loop orientation for green supply chain management,” *Sustainability*. Available at: <https://doi.org/10.3390/su9020222> (Accessed: June 12, 2023).

Maon, F., Swaen, V. and Lindgreen, A. (2017) “One Vision, different paths: An investigation of Corporate Social responsibility initiatives in Europe,” *Journal of Business Ethics*, 143(2), pp. 405–422. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2810-2> (Accessed: April 16, 2023).

Ministero dello Sviluppo Economico and Pcn punto di contatto nazionale responsabilità sociale d’impresa (Eds.). (n.d.). *Guida alla due diligence nella catena di fornitura*. Available at: [https://pcnitalia.mise.gov.it/attachments/article/2035843/Guida_Due_Diligence_catena_fornit_2012_DEF%20\(24\).pdf](https://pcnitalia.mise.gov.it/attachments/article/2035843/Guida_Due_Diligence_catena_fornit_2012_DEF%20(24).pdf) (Accessed: June 17, 2023).

Moore, S.B. and Manring, S.L. (2009) “Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation,” *Journal of Cleaner Production*, 17(2), pp. 276–282. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004> (Accessed: June 18, 2023).

Nazioni Unite (2023) *ONU Italia. La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Available at: <https://unric.org/it/agenda-2030/> (Accessed: March 12, 2023).

Obiettivo 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo (2019). Available at: <https://unric.org/it/obiettivo-12-garantire-modelli-sostenibili-di-produzione-e-di-consumo/> (Accessed: March 12, 2023).

Perrini, F. (2022). *Sostenibilità e PMI: Aspetti strategici, operativi e finanziari*. Milano, EGEA S.p.a.

Peta, Dott.S.M. (n.d) “Reporting di sostenibilità: la Direttiva UE li estende alle PMI,” *Fisco E Tasse*. Available at: <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/15101-reporting-di-sostenibilita-la-direttiva-ue-li-estende-alle-pmi.html> (Accessed: April 16, 2023).

Pinna, R. (2006) *L’evoluzione della dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete*. 1st edn. Milano, Franco Angeli.

PMI italiane e sostenibilità (2020). Forum per la finanza sostenibile. Available at: <https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2020/11/PMI-italiane-e-sostenibilita-WEB.pdf> (Accessed: May 5, 2023).

PMI italiane e transizione ecologica: Profili ESG e finanza sostenibile (2022). Forum per la finanza sostenibile. Available at: https://finanzasostenibile.it/wp-content/uploads/2022/11/PMI-italiane-e-transizione-ecologica_WEB.pdf (Accessed: May 5, 2023).

Risoluzione del Parlamento europeo del 25 novembre 2020 su una nuova strategia industriale per l'Europa (2020/2076(INI)) (2020), Gazzetta ufficiale dell’Unione Europea. Available at: [EUR-Lex - 52020IP0321 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2020/2076/1/it) (Accessed: April 16, 2023).

Russo, I. and Paschetto, P. (2022) *Logistica e Supply Chain management. Offrire il migliore servizio al cliente ottimizzando i costi*. Milano, ISEDI.

Santovito, L. (2016) “Il mondo delle Piccole e Medie Imprese italiane: la grande bellezza,” *Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato*, (2), pp. 213–264. Available at: <https://doi.org/10.12830/84518> (Accessed: April 9, 2023).

Santovito, L. (2020) “Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale,” *Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato*, (3), pp. 313–332. Available at: <https://doi.org/10.12830/99445> (Accessed: April 9, 2023).

Santovivo, L. (2018) “PMI: sarà Rivoluzione?,” *Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato*, (1), pp. 145–174. Available at: <https://doi.org/10.12830/90302> (Accessed: April 9, 2023).

Sarkar, S. and Searcy, C. (2016) “Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions,” *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1423–1435. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157> (Accessed: March 12, 2023).

Saviano, M., Lettieri, M. and Cosimato, S. (2021). *Dalla Responsabilità Sociale d’impresa all’impresa sostenibile*. Torino, G Giappichelli Editore.

Siano, A. (2012) “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese,” *Sinergie Italian Journal of Management*, pp. 3–23. Available at: <https://doi.org/10.7433/s89.2012.04> (Accessed: April 9, 2023).

Sinkovics, N. *et al.* (2021) “Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella review,” *Sustainability*, 13(13), p. 7266. Available at: <https://doi.org/10.3390/su13137266> (Accessed: March 12, 2023).

Tami, A. (2021). “Essere sostenibile e comunicarlo: la sfida per la PMI”. *Amministrazione&Finanza*, 10, III–XX (Accessed: March 12, 2023).

Tarquinio, L. (2014) “La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi,” *Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato*, (2), pp. 173–198. Available at: <https://doi.org/10.12830/77885> (Accessed: March 12, 2023).

Tarquinio, L. and Posadas, S.C. (2020) “La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. «Conta quello che si fa non quello che si dice»,” *Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato*, (2), pp. 249–272. Available at: <https://doi.org/10.12830/98469> (Accessed: March 12, 2023).

Transparency to Transformation: a chain reaction - CDP (2020). Available at: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/transparency-to-transformation> (Accessed: June 17, 2023).

Tunisini, A. (2017) *Marketing B2B: Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*. Milano, Hoepli.

Tunisini, A., Pencarelli, T. and Ferrucci, L. (2020) *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. 2nd edn. Milano, Hoepli.

Un Global Compact. (2022.). *La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese*. Available at: https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/Paper-CATENE-DI-FORNITURA-web.pdf (Accessed: June 17, 2023).

Von Der Leyen, U. (2022) “A Union that stands strong together.” Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/speech_22_5493 (Accessed: April 14, 2023).

Wickert, C. (2014) “‘Political’ Corporate social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises,” *Business & Society*, 55(6), pp. 792–824. Available at: <https://doi.org/10.1177/0007650314537021> (Accessed: March 12, 2023).

Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edn. Thousand Oaks, SAGE.

SITOGRAFIA

3 impegni concreti: sostenibilità, responsabilità, rispetto (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/sostenibilita/> (Accessed: July 20, 2023).

Advanced Solutions International, Inc. (n.d) *SCM Definitions and Glossary of Terms*. Available at: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx (Accessed: June 18, 2023).

Circadiano, Ritmo (2023). Available at: https://www.treccani.it/enciclopedia/ritmo-circadiano_%28Dizionario-di-Medicina%29/#:~:text=Ogni%20ritmo%20fisiologico%20dell%27organismo,del%20giorno%20e%20della%20notte. (Accessed: July 20, 2023).

DSD: Resources - Publications - Core publications (n.d). Available at: https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml (Accessed: April 9, 2023).

Fiorini International: Packaging in Carta Sostenibile (2023). Available at: <https://www.fiorinint.com/> (Accessed: July 20, 2023).

Gruppo Tecnico RSI Confindustria - GBS and Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - Piccola Industria (n.d) *Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”*. Confindustria Servizi S.P.A. Available at: https://www.confindustria.it/wcm/connect/12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d/Linee+guida+Informazioni+non+finanziarie_Confindustria_maggio+2020.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-12ec5e6e-e991-4fad-a687-5bd1e50d730d-n8Nk4lx (Accessed: April 16, 2023).

Guida completa per comprendere le emissioni Scope 1, 2 e 3 | ClimatePartner (n.d). Available at: <https://www.climatepartner.com/it/guida-completa-per-comprendere-le-emissioni-scope-1-2-e-3> (Accessed: June 18, 2023).

iGuzzini - Lighting Innovation for People (2023). Available at: <https://www.iguzzini.com/it/> (Accessed: July 20, 2023).

Il regolamento sui minerali provenienti da zone di conflitto (n.d). Available at: <https://www.certifico.com/chemicals/documenti-chemicals/221-documenti-riservati->

chemicals/12439-il-regolamento-sui-minerali-provenienti-da-zone-di-conflitto#:~:text=Il%201%C2%B0%20gennaio%202021,estratti%20ricorrendo%20al%20lavoro%20forzato (Accessed: July 20, 2023).

Illuminazione, iGuzzini (2020), *iGuzzini illuminates the Genoa Saint George Bridge, designed by Renzo Piano*. Available at: <https://www.iguzzini.com/it/notizie/iguzzini-illumina-il-ponte-genova-san-giorgio-progettato-da-renzo-piano/> (Accessed: July 20, 2023).

Imprese. La direttiva sostenibilità CSRD: Domande e Risposte (2022). Available at: <https://www.riskcompliance.it/news/nuovi-obblighi-per-le-imprese-la-direttiva-sostenibilita-csr-d-domande-e-risposte/> (Accessed: May 5, 2023).

L'UE per la sostenibilità (2021). Available at: https://it.sme-enterprize.com/ue-per-la-sostenibilita/#Panoramica_delle_politiche_dellUE_-_Iniziativa_per_le_PMI_europee (Accessed: April 11, 2023).

La dimmerazione nelle apparecchiature illuminanti a LED / Cortem S.p.A. (2015). Available at: <https://www.cortemgroup.com/it/news/la-dimmerazione-nelle-apparecchiature-illuminanti-a-led> (Accessed: July 20, 2023).

Olivetti, A. (2023), *Fiorini International è Leader della Sostenibilità 2023*. Available at: <https://www.fiorinint.com/leader-sostenibilita-2023/> (Accessed: July 20, 2023).

Ore, I.S. 24 (2023a) “Collaborare con la catena di fornitura per una Supply Chain sostenibile,” *Il Sole 24 ORE*, 2 March. Available at: https://www.ilsole24ore.com/art/collaborare-la-catena-fornitura-una-supply-chain-sostenibile-AEBtuXOC?refresh_ce (Accessed: June 12, 2023).

Ore, I.S. 24 (2023b) “Decarbonizzazione: Italia fra i primi 10 Paesi a fornire dati Scope3 (clienti e fornitori),” *Il Sole 24 ORE*, 21 March. Available at: <https://www.ilsole24ore.com/art/decarbonizzazione-italia-i-primi-10-paesi-fornire-dati-scope3-clienti-e-fornitori-AEKdLC7C> (Accessed: June 17, 2023).

Osservatorio Green Logistics Survey: il 45% delle PMI non ha ancora dichiarato i propri obiettivi di sostenibilità - Automazione Plus (2022). Available at: https://automazione-plus.it/osservatorio-green-logistics-survey-il-45-delle-pmi-non-ha-ancora-dichiarato-i-propri-obiettivi-di-sostenibilita_140984/ (Accessed: June 17, 2023).

Piccole e medie imprese | Note tematiche sull'Unione europea | Parlamento Europeo (n.d). Available at: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/63/piccole-e-medie-imprese> (Accessed: March 12, 2023).

PMI: significato, numeri e innovazione delle piccole-medie imprese (n.d). Available at: <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione> (Accessed: April 16, 2023).

Scoping out: Tracking nature across the supply chain - CDP (2022). Available at: <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/scoping-out-tracking-nature-across-the-supply-chain> (Accessed: June 17, 2023).

Simonelli Group (2023). Available at: <https://simonelligroup.com/> (Accessed: July 20, 2023).

Solo il 27% delle PMI ha implementato una strategia ESG (2023) *Capterra*. Available at: <https://www.capterra.it/blog/3390/strategia-esg-pmi> (Accessed: May 5, 2023).

Sostenibilità per PMI e startup, chiave per nuove opportunità di business (2023). Available at: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/04/26/sostenibilita-pmi-startup/> (Accessed: May 5, 2023).

Webtitude (2022) *Sostenibilità, Supply Chain, PMI e contrattualistica internazionale*. – Studio Legale Mastellone Firenze. Available at: <https://www.studiomastellone.it/2022/05/06/sostenibilita-supply-chain-pmi-e-contrattualistica-internazionale-%EF%BF%BC/> (Accessed: June 17, 2023).

APPENDICE

Cognome e Nome	Titolo saggio - contributo	Titolo rivista ospitante	Anno	Numero di pagina	Parola chiave	Riassunto	Topic primario	Topic secondario
Abdullah Ahmad; Saraswat Shantanu; Talib Faisal	Barriers and strategies for sustainable manufacturing implementation in SMEs: A hybrid fuzzy AHP-TOPSIS framework	Sustainable Manufacturing and Service Economics	2023	pp. 1-18	CSR; SMEs	Questo articolo descrive una ricerca sulle barriere e sulle strategie per l'implementazione della produzione sostenibile nelle piccole e medie imprese manifatturiere indiane. Lo studio ha identificato 21 barriere che impediscono l'implementazione della produzione sostenibile e le ha classificate in quattro categorie, nonché nove strategie per superare queste barriere attraverso una revisione completa della letteratura.	SMEs; Barriers and strategy for sustainability	
Advanced Solutions International	SCM Definitions and Glossary of Terms.	CSCMP	n.d	n.d	Supply Chain Management	L'articolo fornisce un glossario circa le definizioni dell'ambito della Supply Chain Management	sustainability supply chain management	
Automazione- plus	Osservatorio Green Logistics Survey: il 45% delle PMI non ha ancora dichiarato i propri obiettivi di sostenibilità	Automazione- plus	2022	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo analizza il grado di commitment dichiarato dalle PMI nei confronti degli obiettivi di sostenibilità	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese	
Baah Carlo; Opoku-Agyeman Douglas; Acquah Innocent Senyo Kwasi et al.	Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence	Sustainable Production and Consumption	2015	100–114	CSR; Sustainability; SMEs	Questo studio ha esaminato come le pressioni degli stakeholder influenzano l'adozione di pratiche di produzione verde e le prestazioni aziendali delle PMI nei paesi in via di sviluppo.	SMEs; Sustainability; Green Production; Stakeholder	
Baden, Denise, Harwood Ian and Woodward David	The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: <i>No added incentive or counter</i>	European Management Journal	2009	429–441	Sustainable supply chain SMEs	Questo articolo presenta i risultati di uno studio empirico sulle attitudini e i comportamenti di 103 proprietari/gestori di PMI nel Regno Unito in risposta alla pressione degli acquirenti per	Adozione di pratiche sostenibili per le PMI attraverso la catena di approvvigionamento	
Bhanot Neeraj; Venkateswara P. Rao; Deshmukh S.G.	Enablers and Barriers of Sustainable Manufacturing: Results from a Survey of <i>Researchers and Industry Professionals</i>	Procedia CIRP	2015	562–567	SMEs; Sustainability	L'articolo afferma che la produzione sostenibile è diventata una priorità per molte organizzazioni in quanto queste dipendono dalle risorse naturali e producono rifiuti e inquinamento.	SMEs; Barriers and strategy for sustainability	
Brundtland Gro Harlem	Our common future	Elsevier eBooks	1997	n.d	Sviluppo sostenibile	Il rapporto di Brundtland evidenzia la necessità di attuare strategie in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente (sviluppo sostenibile) in modo tale da non compromettere le generazioni future e impedire loro di beneficiare delle risorse di cui gode la generazione attuale.	sviluppo sostenibile; sostenibilità	
Campbell L. John	Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social	Academy of Management Review	2007	946–967	CSR; Europe Theory	Il testo sostiene che le aziende possono comportarsi in modo socialmente responsabile solo in determinate condizioni istituzionali specifiche, come l'aspetto competitivo e normativo.	Different types of CSR at European level	
Caroli Matteo	Economia e gestione sostenibile delle imprese	McGraw-Hill	2021	1-503	Piccol* politic* ecolog*; strategie di sostenibilità	Il manuale offre una visione della gestione d'impresa centrata sulla sostenibilità. Il testo illustra in modo organico i concetti e gli strumenti operativi della gestione dell'impresa orientata alla sostenibilità, impegnata a creare allo stesso tempo valore economico, ambientale e sociale, e non semplicemente a massimizzare il profitto.	Strategia sostenibile, impresa sostenibile, gestione operation e supply chain sostenibile	Catena di valore, stakeholder engagement; Strategie di collaborazione; Economia circolare

Caroli Matteo	Economia e gestione sostenibile delle imprese	McGraw-Hill	2021	1-503	Piccol* politic* ecologic*; strategie di sostenibilità"	Il manuale offre una visione della gestione d'impresa centrata sulla sostenibilità. Il testo illustra in modo organico i concetti e gli strumenti operativi della gestione dell'impresa orientata alla sostenibilità, impegnata a creare allo stesso tempo valore economico, ambientale e sociale, e non semplicemente a massimizzare il profitto.	Strategia sostenibile, impresa sostenibile, gestione operation e supply chain sostenibile	Catena di valore, stakeholder engagement; Strategie di collaborazione; Economia circolare
Caroli Matteo; Tantalò Caterina	La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle "linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali". Un focus sulle piccole e medie imprese	Luiss in collaborazione con IPI: Istituto per la promozione Industriale	n.d	7-226	CSR; SMEs	Lo studio di ricerca indaga il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa nel contesto aziendale delle piccole e medie dimensioni	CSR e PMI	
CDP	Transparency to Transformation: A Chain Reaction Global Supply Chain Report 2020	CDP	2021	n.d	Sustainable supply chain SMEs	Il report di CDP ha il fine di valutare le attività delle organizzazioni lungo la catena di fornitura e valutarne gli impatti nell'ambito della decarbonizzazione, deforestazione e sicurezza idrica	Carbon footprint; SCM; SME	Climate change; Scope 3; catena di fornitura
CDP	Scoping Out: Tracking Nature Across the Supply Chain del Carbon Disclosure	CDP	2022	n.d	Carbon footprint; Sustainable supply chain	Il report si propone di fornire una visione globale in merito al cambiamento climatico e alle conseguenze che sta comportando a livello mondiale, nonché fornire dati rispetto alle azioni intraprese dalle organizzazioni per combatterlo	Carbon footprint; SCM; Scope 1,2,3	Climate change; Scope 3; catena di fornitura
Cerved	Rapporto Cerved PMI 2022	Cerved	2022	5-131	Report annuale PMI	Il rapporto Cerved 2022 analizza le piccole e medie imprese italiane dal punto di vista dei bilanci, della demografia, dei pagamenti, del rischio e della transizione ecologica.	PMI, supply chain, sfide alla transizione ecologica	Transizione ecologica dal punto di vista delle emissioni energetiche, calcolo del rischio fisico per le PMI molto ambientale
Chu Soh Hyun, Yang Hongsuk, Lee Mansokku and Sangook Park	The Impact of Institutional Pressures on Green Supply Chain Management and Firm Performance: Top Management	Sustainability	2017	n.d	Sustainable supply chain	Il testo descrive uno studio che esamina l'impatto di tre pressioni istituzionali (pressioni governative, dei clienti e dei concorrenti) sulle prestazioni ambientali e operative delle imprese.	green supply chain management;	institutional pressures; firm performance; top management role; social
Cioffi Andrea	Digital strategy: strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali	Hoepli	2018	n.d	Strategia sostenibile	Strategie di comunicazioni digitali	Strategie di comunicazioni digitali	
Climate Partner	Guida completa per comprendere le emissioni Scope 1, 2 e 3	Climate Partner	n.d	n.d	Carbon footprint; Sustainable supply chain	L'articolo tratta delle definizioni di Scope 1, 2,3	Scope 1,2,3; carbon footprint	Climate change; Scope 3; catena di fornitura
Commissione Europea	Guida dell'utente alla definizione di PMI	Commissione delle comunità europee	2020	pp. 3-46	Definizione PMI	Il documento fornisce una guida alla comprensione delle PMI dal punto di vista delle definizioni di PMI e del calcolo per valutare se la propria impresa può rientrare all'interno di questa categoria.	Definizione, caratteristiche PMI	
Commissione Europea	Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese	Commissione delle comunità europee	2001	pp.4-66	PMI sostenib*	Il presente libro verde si propone di lanciare un dibattito sui modi con cui l'UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale all'interno delle PMI.	i consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore per prodotti sostenibili e richiedono trasparenza nella comunicazione di iniziative sostenibili	
Confindustria e Cerved	Rapporto regionale PMI 2022	Confindustria servizi S.p.a e Cerved	2022	7-152	Report annuale PMI	Il Rapporto Regionale PMI 2022 analizza le performance economico-finanziarie di circa 160 mila società di capitale italiane che rientrano nella definizione europea di PMI. La ricerca offre una quantificazione estesa e articolata degli effetti della pandemia sui sistemi regionali di PMI, evidenziandone l'eterogeneità. Il rapporto fornisce anche delle previsioni sull'andamento territoriale delle principali voci di conto economico nel biennio 22-23, tenendo conto del conflitto russo-ucraino e dell'inflazione.	Sistema PMI, performance PMI, rischi alla transazione delle PMI	Rischio di transizione; Demografia PMI del 2020
Confindustria Servizi S.P.A	Linee guida per "rendicontazione di sostenibilità per PMI"	Confindustria	2020	5-36	PMI sostenib* ; sustainab* supply chain	Il documento si pone l'ambizioso obiettivo di spiegare alle PMI italiane in che modo possono approcciarsi alla sostenibilità, secondo un "percorso per step", in grado di gestire al meglio un cambiamento di prospettiva che passi dal ripensare il business, illustrando, conseguentemente, gli innumerevoli benefici che possono derivare da tale scelta	Sviluppo filiera sostenibile; Supply network	Dichiarazione non finanziaria

Cooper Martha, Lambert Douglas M. and Pagh Janus D.	Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics	The International Journal of Logistics Management	1997	pp. 1-14	Supply Chain Management	L'articolo fornisce una review letteraria della definizione di SCM nel corso degli anni e della distinzione con il termine "logistica".	SCM; logistica	
De Marchi Valentina; Di Maria Eleonora	Eco innovazione, relazioni di fornitura e implicazioni per la comunicazione nelle piccole imprese: un focus sulla moda italiana	Mercati e competitività	2015	88-104	PMI sostenib* ; sustainab* supply chain	L'articolo si pone come obiettivo l'analisi delle strategie ambientali delle PMI nel comparto della moda e le interdipendenze tra eco-innovazione, relazioni di fornitura e strategie di comunicazione di imprese che basano il proprio vantaggio competitivo sulla sostenibilità. Attraverso l'analisi di tre piccole imprese born green, i nostri risultati mostrano che per incrementare il valore intangibile dei prodotti legati alla sostenibilità ambientale le strategie di comunicazione delle imprese devono combinare un'approfondita informazione in merito alla gestione delle proprie reti di fornitura e un coinvolgimento attivo dei consumatori, anche attraverso scelte distributive originali.	Gestione sostenibile dei fornitori; PMI	Comunicazione sostenibile, moda sostenibile, strategie di eco-innovazione
Econopoly	Sostenibilità per PMI e startup, chiave per nuove opportunità di business	Econopoly	2023	n.d	CSR SMEs	L'articolo di Econopoly offre una visione generica del quadro normativo promosso dall'Unione Europea per promuovere iniziative di sostenibilità tra le PMI e startup	Quadro normativo e finanziario della sostenibilità in Italia	
Fahimnia Behnam, Sarkis Joseph and Davarzani Hoda.	Green Supply Chain Management: A Review and Bibliometric Analysis	International Journal of Production Economics	2015	n.d	Supply Chain Management	Sono state pubblicate numerose revisioni della letteratura incentrate su aspetti specifici della gestione della catena di approvvigionamento verde come la misurazione delle prestazioni, la selezione/valutazione dei fornitori, gli sforzi di modellazione analitica e alcuni altri con aree di interesse più ampie. Questo articolo presenta un'analisi bibliometrica e di rete approfondita che fornisce spunti non precedentemente pienamente colti o valutati da altre revisioni su questo argomento. L'analisi inizia identificando oltre 1000 studi per identificare gli argomenti di ricerca chiave e illustrare l'evoluzione delle pubblicazioni sul tema nel corso del tempo.	sustainability supply chain management	
Ferri Laura Maria	Strategie e performance della gestione responsabile dei fornitori	Giappichelli Editore	2018	5-118	Sustainable supply chain	Il testo si propone di fornire una letteratura chiara e puntuale riguardo alla necessità per le imprese di superare la logica della pura reazione difensiva e assumere un impegno attivo e sistematico nei confronti della gestione della catena di fornitura sostenibile	Strategie catena di fornitura sostenibile; evoluzione della gestione responsabile dei fornitori	Commitment; Compliance lungo la catena di fornitura sostenibile
Forum per la finanza sostenibile	PMI e Sostenibilità	Forum per la finanza sostenibile	2020	4-21	Report annuale PMI	Il rapporto analizza attraverso un campione di circa 400 PMI quale è la situazione delle piccole e medie imprese in termini di sostenibilità: in particolar modo, indaga tramite interviste la consapevolezza riguardante i temi ESG, il livello di implementazione attuale, i rischi e le opportunità percepite e la cultura in termini di finanza sostenibile	Investimenti PMI; integrazione dei criteri ESG nelle PMI; Vantaggi e sfide dell'integrazione della sostenibilità	Finanza sostenibile
Forum per la finanza sostenibile	PMI Italiane e transizione ecologica: profili ESG e finanza sostenibile	Forum per la finanza sostenibile	2022	4-21	Report annuale PMI	Il rapporto analizza attraverso un campione di circa 400 PMI quale è la situazione delle piccole e medie imprese in termini di sostenibilità: in particolar modo, indaga tramite interviste la consapevolezza riguardante i temi ESG, il livello di implementazione attuale, i rischi e le opportunità percepite e la cultura in termini di finanza sostenibile	Evoluzioni quadro normativo europeo e italiano per le PMI; Applicazione dei temi ESG alle PMI	Incentivi al cambiamento; Cambiamento climatico e gestione aziendale
Gazzetta Ufficiale Unione Europea	DIRETTIVA (UE) 2022/2464 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO	Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea	2022	pp. 1-66	CSRD	DIRETTIVA (UE) 2022/2464 del Parlamento del Consiglio Europeo per quanto riguarda l'informativa sulla sostenibilità dell'impresa.	Rendicontazione societaria di sostenibilità	
Halkos Giorgio; Skouloudis Antonis	National CSR and institutional conditions: An exploratory study	Journal of Cleaner Production	2016	1150–1156	CSR; SMEs	Il testo discute della relazione tra la penetrazione della CSR (Corporate Social Responsibility) e le condizioni istituzionali dei paesi che definiscono l'ambiente macroeconomico e le dinamiche	CSR and institutional conditions at European level	
iGuzzini (no date) Lighting innovation for people. Available at: https://www.iguzzini.com/it/ (Accessed: 26 July 2023).								
Il Resto del Carlino	Industria, le Marche fanalino di coda dell'intero Paese	Il Resto del Carlino	2023	n.d	Marche; industria; PMI	L'articolo parla della situazione imprenditoriale nelle Marche affermando di aver subito un trend negativo nella nascita di nuove imprese per l'anno 2022.	Marche; industria; PMI	
Il sole 24 ORE	Collaborare con la catena di fornitura per una Supply Chain sostenibile	Il Sole 24 ORE	2023	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo tratta dell'integrazione della Sostenibilità all'interno della Supply Chain e dell'aiuto che le grandi imprese possono fornire alle PMI per implementare tale integrazione.	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese	

Il sole 24 ORE	Decarbonizzazione: Italia fra i primi 10 Paesi a fornire dati Scope3 (clienti e fornitori)	Il sole 24 ORE	2023	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo tratta delle emissioni <i>Scope 3</i> e del fatto che l'Italia si colloca tra i primi dieci paesi al mondo per la diffusione di informazioni in merito	Scope 1,2,3; carbon footprint	Climate change; Scope 3; catena di fornitura
Jo Donghyuk and Kwon Chulhwan	Structure of Green Supply Chain Management for Sustainability of Small and Medium Enterprises	Sustainability	2021	pp.1-20	Sustainable supply chain SMEs	Lo studio affronta il tema della gestione delle catene di approvvigionamento sostenibili (GSCM) nelle piccole e medie imprese manifatturiere in Corea. Esamina la relazione tra la collaborazione ambientale, la capacità di innovazione verde e le performance aziendali, concentrandosi sugli effetti di tali fattori sulle performance finanziarie delle PMI	Sustainability; SMEs; supply chain collaboration; supply chain visibility; supply chain agility; ESG	
Karmaker Chitra. L., Aziz Ridwan. A., Palit Tanmoy and Bari A. Mainul	Analyzing supply chain risk factors in the small and medium enterprises under fuzzy environment: Implications towards sustainability for emerging economies	Sustainable Technology and Entrepreneurship	2023	n.d	Sustainable supply chain SMEs	Il testo descrive i complessi scenari globali in cui si trovano le imprese a causa dei cambiamenti nella domanda dei clienti, della globalizzazione, delle pandemie e della guerra in corso tra Russia e Ucraina. In particolare, si concentra sulle piccole e medie imprese (PMI) dei mercati emergenti.	Sustainability; SMEs; supply chain collaboration;	
Klewitz Johanna; Hansen Erik G.	Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review.	Journal of Cleaner Production	2014	57-75	SMEs; Sustainability	Il testo discute dell'importanza delle piccole e medie imprese (PMI) nello sviluppo sostenibile e dell'evoluzione delle pratiche di innovazione in queste imprese negli ultimi decenni. In particolare, il documento esamina come le PMI hanno sviluppato comportamenti strategici di sostenibilità che hanno portato a diverse pratiche di innovazione a livello di prodotto, processo e organizzazione	SMEs; Sustainability; Eco-innovation	
Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., and Ritzman, L. P.	Operations Management: Processes and Supply Chains	Pearson	2018	1-307	Supply Chain Management	Il libro fornisce un inquadramento teorico alla gestione integrata delle operations e della supply chain e un'efficace sistematizzazione di prassi e metodologie adottate da diverse aziende.	sustainability supply chain management	strategie supply chain, processi e operation
Lahoz Mariagiovanna	Supply chain sostenibile: a che punto sono le aziende italiane	ESG News	2022	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo tratta della necessità di introdurre i processi sostenibili lungo la catena di fornitura a partire dalle grandi imprese per arrivare a coinvolgere le PMI.	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese	
Le Thanh Tiep, Vo Xuan Vih and Venkatesh Viswanath . J	Role of green innovation and supply chain management in driving sustainable corporate performance	Journal of Cleaner Production	2022	n.d	Sustainable supply chain	Lo studio esplora il legame tra CSR e prestazioni aziendali sostenibili (SCP) delle PMI, mediato dall'innovazione verde (GI) e dalla gestione della catena di approvvigionamento verde (GSCM) in un contesto di economia emergente.	Sustainability; Green innovation; Green Supply Chain	
Liu, S., and Chang, Y.	Manufacturers' Closed-Loop Orientation for Green Supply Chain Management	Sustainability	2017	n.d	Sustainable supply chain	L'articolo analizza le pratiche di Sustainable Supply Chain Management di 296 imprese cinesi	sustainability supply chain management	
Maon François; Swaen Valérie	One Vision, Different Paths: An Investigation of Corporate Social Responsibility Initiatives in Europe	Journal of Business Ethics	2017	405-422	CSR; Europe level	Questo studio comparativo esamina 499 iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR) implementate da 178 aziende in cinque cluster europei distinti e coerenti dal punto di vista istituzionale. L'obiettivo è di fornire una panoramica completa e dettagliata della RSI nel contesto imprenditoriale europeo.	Examples of CSR application at European level	
Ministero dello Sviluppo Economico & Pcn punto di contatto nazionale responsabilità sociale d'impresa (Eds.)	Guida alla due diligence nella catena di fornitura (By KPMG).	Ministero dello Sviluppo Economico & Pcn punto di contatto nazionale responsabilità sociale d'impresa (Eds.)	n.d	n.d	Analisi rischio Supply Chain Sostenibile	La Parte I contiene la descrizione dei comportamenti e delle modalità operative alle quali si devono attenere le imprese multinazionali nell'esercizio dell'attività e nella gestione dei rapporti con i terzi mentre la Parte II è dedicata alla descrizione della struttura e dell'attività degli organismi strumentali alla corretta diffusione ed applicazione delle Linee Guida OCSE, quali i Punti di Contatto Nazionali (PCN) ed il Comitato degli Investimenti dell'OCSE.	sustainability supply chain management risk	
Moore, S. K., and Manring, S. L.	Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation	Journal of Cleaner Production	2009	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo prende in causa i vantaggi in termini di sostenibilità per le PMI dal punto di vista della catena di fornitura	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese	innovazione
Nazioni Unite	ONU Italia, La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile	Onu Italia	2022	n.d	Agenda 2030	Piano d'azione dell'Agenda 2030	Agenda 2030; SDGs	

Parlamento Europeo	Risoluzione del Parlamento europeo del 25 novembre 2020 su una nuova strategia industriale per l'Europa (2020/2076(INI))	Parlamento Europeo	2020	n.d	SMEs; Sustainability	La risoluzione approvata dal Parlamento Europeo invita la Commissione Europea ad adottare qualsivoglia strategia necessaria per orientare le PMI e, in generale, le imprese europee verso la transizione ecologica e digitale.	Ecological transaction; digital transaction; SMEs	
Parlamento Europeo	Note tematiche sull'Unione Europea	Parlamento Europeo	n.d	n.d	SMEs; UE	Informazioni riguardanti l'assetto europeo in termini di Piccole e Medie imprese	SMEs; UE	
Perrini Francesco	Sostenibilità e PMI. Aspetti strategici, operativi e finanziari	EGEA	2022	1 - 267	PMI sostenib*	Perrini analizza il contesto italiano riferito alle PMI nell'anno 2022. Attraverso una ricerca, definisce quali sono le opportunità e gli ostacoli incontrati dalle piccole e medie imprese lungo il cammino verso la sostenibilità, nonché analizza gli strumenti quali la comunicazione e la finanza sostenibile al fine di favorirne l'integrazione	PMI e sostenibilità, sfide e vantaggi, comunicazione	finanza sostenibile, Agenda 2030, SDGs
Peta Monica	Reporting di sostenibilità: la Direttiva UE li estende alle PMI	Finanza e Tasse	2022	n.d	Rendicontazione di sostenibilità PMI	Nel seguente articolo vengono trattati i punti innovativi della Direttiva CSRD con riferimento alle PMI	CSRD e PMI	
Pinna Roberta	L'evoluzione della dimensione organizzativa della supply chain. Dalla gestione di un flusso alla gestione di una rete.	Franco Angeli	2006	9-170	Supply chain; logistica	Nel testo si discute degli accordi di cooperazione che sono considerati uno dei passaggi chiave che collegano l'impresa al contesto ambientale esterno, consentendo una competizione sempre più globale.	SCM; logistica	
Pisano Giorgia	Solo il 27% delle PMI ha implementato una strategia ESG	Capterra	2023	n.d	PMI sostenib*	L'articolo tratta dell'implementazione di strategie sostenibili all'interno delle PMI attraverso lo sviluppo di una survey	strategie sostenibili PMI	
Politecnico di Milano	Guida alle PMI Piccole e Medie Imprese: definizioni, numerosi e stato di digitalizzazione delle PMI in Italia	Osservatorio.net digital innovation	n.d	n.d	Digitalizzazione e caratteristiche PMI	Il report definisce le caratteristiche delle PMI e il loro percorso verso la digitalizzazione	Digitalizzazione PMI	Definizione PMI
Risk & Compliance	Imprese. La direttiva sostenibilità CSRD: Domande e Risposte	RISK & COMPLIANCE	2022	n.d	Rendicontazione di sostenibilità PMI	Nel seguente articolo vengono trattati i punti innovativi della Direttiva CSRD con riferimento alle PMI	CSRD e PMI	
Russo Ivan. and Pasquetto Paolo	Logistica e Supply Chain management. Offrire il migliore servizio al cliente ottimizzando i costi.	ISED	2022	3-219	Supply Chain Management	Il libro fornisce un inquadramento teorico alla gestione integrata della logistica e la sua evoluzione verso la supply chain management, tenendo conto dei costi di trasporto, della gestione dei trasporti e della distribuzione e fornendo delle strategie di supply chain per soddisfare il cliente finale	SCM; logistica	
Santovito Luigi	Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	2020	313-332	PMI sostenib*	L'articolo affronta il tema della CSR nelle PMI osservando quelle che sono le variabili interne ed esterne che possono essere leva per un approccio responsabile. Inoltre, tratta le opportunità e gli ostacoli delle piccole e medie imprese al raggiungimento di comportamenti etici e delinea le diverse fasi nelle quali un'impresa può trovarsi dal punto di vista della RSI, a seconda del suo maggiore o minore coinvolgimento e consapevolezza.	CSR, PMI	Teoria degli stakeholder; Teoria del capitale sociale; Tutte le ragioni per cui una PMI è già sostenibile indirettamente
Santovito Luigi	Il mondo delle piccole e medie imprese italiane: la grande bellezza	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	2016	213-264	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	Un'analisi delle piccole e medie imprese italiane e del futuro che le attende.	Definizione, caratteristiche e investimenti PMI; CSR; Catena di valore; Futuro PMI	Start-up; Made in Italy; Supporto dello Stato; Cambio generazionale; Legge di stabilità 2016
Santovito Luigi	PMI: Sarà rivoluzione?	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	2018	145-174	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	L'articolo affronta il tema delle PMI, in particolare la loro struttura di matrice familiare e l'industria agroalimentare. Vengono poi trattati i temi dell'innovazione e della digitalizzazione, con un approfondimento sull'e-commerce e sulle differenti tipologie di credito che una PMI può ottenere. Inoltre, lancia uno sguardo sul possibile futuro delle piccole e medie imprese.	CSR e PMI	PMI definizione; Digitalizzazione e innovazione
Sarkar Soumodip ; Searcy Cory	Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions	Journal of Cleaner Production	2016	1423-1435	CSR	Il seguente articolo si propone di stilare un'analisi temporale delle definizioni di CSR nel corso di sei decenni (dal 1953 al 2014).	Definizione CSR; Sostenibilità	

Saviano Maria Luisa; Cosimato Silvia; Lettieri Mattia	Dalla responsabilità sociale d'impresa all'impresa sostenibile	Giappichelli Editore	2021	n.d	PMI sostenib*	Il testo si propone di seguire il cammino che lega la responsabilità sociale d'impresa all'impresa sostenibile, delineando la natura strategica di entrambe	RSI; impresa sociale; impresa sostenibile	
Siano Alfonso	La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese	Sinergie Italian Journal of Management	2012	pp. 3-23	PMI sostenib*	Il seguente articolo si propone di approfondire le tematiche di responsabilità sociale, sviluppo sostenibile e della connessione che intercorre tra le due locuzioni. Inoltre, approfondisce la tematica della comunicazione sostenibile	RSI; impresa sociale; impresa sostenibile	
Sinkovics Noemi; Gunaratne Denanjalee et al.	Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review	Sustainability	2021	pp. 1-17	SMEs: European level	Il testo afferma che lo scopo del documento è di condurre una revisione generale delle revisioni sistematiche della letteratura sui modelli di business sostenibili. Nonostante la sua relativa novità, l'innovazione del modello di business sostenibile è un fenomeno complesso. Lo scopo è di catturare le diverse manifestazioni dell'innovazione del modello di business sostenibile e organizzare i loro antecedenti e risultati in un quadro integrativo	Sustainable Business Model	
SME Enterprise (Generali)	L'UE per la sostenibilità	SME Enterprise (Generali)	2021	n.d	SMEs; Sustainability	L'articolo tratta di tutte le iniziative a livello europeo proposte dall'UE per facilitare l'integrazione della sostenibilità all'interno delle PMI	Quadro normativo europeo per l'integrazione della sostenibilità nelle PMI	
Tami Alessandro	Essere sostenibili e comunicarlo: la sfida per la PMI	Wolters Kluwer, Milano	2021	pp. 3-20	PMI sostenib*	L'articolo si propone di trattare la nuova normativa della CSRD focalizzandosi sull'importanza da parte delle imprese di attuare una comunicazione sostenibile volta ad ottenere un vantaggio competitivo, di reputazione e finanziario.	CSRD; Certificazioni per fornitori	Nuovi standard per la DNF
Tarquinio Lara	La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	2014	173-198	Quaderni dell'artigianato	L'articolo si propone di trattare del rapporto tra CSR e PMI. In particolare modo, si analizzano gli ostacoli e le opportunità derivanti nonché le variabili che possono influire sull'integrazione della sostenibilità all'interno delle piccole e medie imprese.	PMI.; CSR; opportunità e ostacoli	
Tarquinio Lara; Posadas Stefania Carolina	La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. Conta quello che si fa non quello che si dice	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	2020	249-272	Quaderni di ricerca sull'artigianato, il Mulino	L'articolo tratta la responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese, soffermandosi sull'importanza di una comunicazione che possa essere veicolo di trasparenza e chiarezza circa le azioni e le iniziative etiche compiute dall'impresa. Vengono, infatti, elencati la serie di vantaggi che la rendicontazione di sostenibilità potrebbe comportare ma anche gli ostacoli per le PMI. Infine, vi è l'analisi di un caso	CSR e PMI	
Tunisini Annalisa	Marketing B to B	Hoepli	2017	1-256	Relazioni fornitori Supply Chain	Il manuale si propone di approfondire l'analisi dei processi, delle relazioni e dell'erogazione del valore nei mercati B2B.	Relazioni cliente-fornitore	B2B Market; posizionamento; customer value e customer satisfaction
Tunisini Annalisa; Pencarelli Tonino; Luca Ferrucci	Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale	Hoepli	2020	1-576	Strategie di sostenibilità	Il volume offre una visione olistica dell'impresa e dell'ambiente che la circonda. Si fa riferimento alla struttura dell'impresa e alle chiavi indispensabili per conseguire traguardi di crescente competitività, tra cui l'utilizzo di strategie sostenibili.	Strategie competitive; fattori critici di successo dell'impresa; vision e mission etc.	
Tunisini Annalisa; Pencarelli Tonino; Luca Ferrucci	Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale	Hoepli	2020	1-576	Strategie di sostenibilità	Il volume offre una visione olistica dell'impresa e dell'ambiente che la circonda. Si fa riferimento alla struttura dell'impresa e alle chiavi indispensabili per conseguire traguardi di crescente competitività, tra cui l'utilizzo di strategie sostenibili.	Strategie competitive; fattori critici di successo dell'impresa; vision e mission etc.	
Un Global Compact.	La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese	Un Global Compact	2022	1-100	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	Contributo di oltre 30 aziende di grandi dimensioni aziendali che si sono impegnate nella realizzazione di un position paper per affermare il loro punto di vista sostenibile e fornire suggerimenti e consigli per una diffusione efficace della sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura e nei confronti dei fornitori di piccola e media dimensione.	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese	

UNO	Obiettivo 12: garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Nazioni Unite	2015	n.d	Agenda 2030	L'articolo riprende i goal dell'Agenda 2030.	Agenda 2030
Von Der Leyen Ursula	A Union that stands strong together	Parlamento Europeo	2022	n.d	SMEs; innovation	Nel corso del discorso, la Presidente assicura l'emanazione di un pacchetto per le PMI volto ad aiutarle nel cammino verso una transizione ecologica e digitale.	SMEs; Sustainability
Webtitude	Sostenibilità, Supply Chain, PMI e contrattualistica internazionale	Studio legale Mastellone Firenze	2022	n.d	PMI Supply Chain Sostenibile Italia	L'articolo tratta della supply chain sostenibile in Italia dal punto di vista contrattualistico e della necessità di regolamentare le pratiche sostenibili lungo la filiera attraverso l'integrazione di policy e di codici di condotta.	PMI; catena di fornitura sostenibile; grandi imprese
Wickert Christopher	"Political" Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises	Business & Society	2016	792-824	CSR; Europe level; SMEs	Il testo parla della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) "politica", che si riferisce al ruolo politico che le imprese possono assumere per affrontare le lacune normative causate da standard e norme sociali e ambientali deboli o insufficienti. L'articolo si concentra sulla RSI politica delle piccole e medie imprese (PMI)	SMEs; CSR at a politic and european level

RINGRAZIAMENTI

Col cuore ringrazio la mia Relatrice, la Professoressa Annalisa Tunisini, che mi ha fatto immergere nel suo corso di Business Marketing e fatto scoprire interessi che non conoscevo al punto da scriverci una Tesi al riguardo e, indirettamente, fornirmi gli strumenti per disegnare il mio futuro. Grazie!

Un ringraziamento speciale va ovviamente alle aziende che hanno voluto prestarmi il loro tempo e la loro esperienza per raccontarmi di più sull'argomento e regalarmi nuovi spunti di riflessione: ogni testimonianza si connota di *professionalità*, *dedizione* e, soprattutto, *motivazione*. È stato un piacere conoscervi.

Grazie.