L'impresa e le sue finalità

Il primo obiettivo che l'impresa si pone è un obiettivo macro: creare un'attività che produca un fatturato, scaturito dalla differenza tra costi e ricavi, generare perciò un *profitto* (teoria tradizionale riveduta nel tempo poichè può essere funzionale ad ottenere altri tipi di risultati).

Un'impresa *è un'istituzione economica*, svolge attività economica che consiste nel produrre e nel vendere qualcosa sul mercato. Questo qualcosa può essere un bene fisico o un servizio. Lo scopo dell'impresa è produrre per vendere, il presupposto è che esista un mercato (luogo di scambio): rappresentato da un'offerta e da una domanda, ovvero gli utenti; questi due soggetti sono interdipendenti l'uno all'altro, senza uno non ci sarebbe l'altro, per questo è un processo circolare.
L'impresa acquisisce sul mercato dei fattori produttivi (input) e con la sua attività li trasforma in prodotti (output), ma nell'attività dei servizi è più difficile ragionare in questi termini; ad esempio l'utilità del servizio nel trasporto è portare qualcosa da un posto dove non ha valore o ne ha meno ad un posto dove assume un valore maggiore. Il valore finale in ogni caso è accresciuto sia per i beni materiali (es. marmellata) che per i servizi. L'impresa perciò crea *valore* attraverso l'acquisizione di input e la loro trasformazione in output.

Differenza tra impresa e azienda?
Chi studia l'impresa dal punto di vista più contabile parla di aziena, che ne parla in modo più strategico parla di impresa.(art.2555 CC è il complesso dei beni organizzati dall'imprenitore per l'esercizio dell'impresa).
L'azienda si riferisce i più ai mezzi contabili, mentre l'impresa si riferisce all'attività organizzativa di questi mezzi per il raggiungimento di un fine.

L'impresa è: (tre approcci)

- un'organizzazione economica che soddisfa i bisogni degli inividui e che genera maggiore utilità attraverso il principio di specializzazione e divisione del lavoro (spartizione dei compiti).
  La specializzazione si è affermata nei secoli come metodo più efficace del lavoro, facendo sì che il principio base della società ora è quello della divisione el lavoro.
- Un sistema sociale che produce valore, rappresentato dalla retribuzione che chi lavora nell'impresa percepisce come retribuzione del proprio lavoro, ma il valore creato dall'impresa non si limita ai soggetti legati ad essa ma va anche al di fuori. Gli effetti positivi e negativi dell'impresa si estenono all'esterno, soggetti nei pressi dell'impresa, i soggetti di scambio (es.: baretti sotto università hanno senso grazie all'università, l'esistenza di questa impresa genera una ricchezza che va al di là del sistema chiuso)
- una struttura patrimoniale come un complesso di beni che vengono organizzati e gestiti per produrre un reddito (economia aziendale)

Una visione non esclude l'altra, sono *complementari* e coesistenti; l'impresa deve soddisfare bisogni, generare ricchezza e remunerare l'imprenditore creando un reddito e un profitto per l'imprenditore.
Sono inoltre potenzialmente confliggenti: è più importante pensare alla remunerazione del capitale per l'imprenditore o pensare ai lavoratori o pensare al suo impatto sulla società? Ecc..

esistono perciò visioni non sempre convergenti, nascono conflitti all'interno dell'impresa che rispecchiano questi conflitti di interessi.

Classificazione dei tipi di impresa:
secondo la natura /oggetto della produzione

- settore primario: agricoltura, allevamento, imprese estrattive
- settore secondario: imprese industriali, imprese edili
- settore terziario: imprese di servizi

Quantitativamente nei paesi industriali si trova al primo posto il settore terziario, al secondo il secondario e al terzo il primario. Ovviamente queste graduatorie cambiano col tempo, la terziarizzazione è avvenuta col tempo.
L'agricoltura esiste ancora ma si è notevolmente modernizzata grazie all'invenzione dei macchinari, l'importanza di quel settore infatti è andata a ridursi perchè le persone necessarie a produrre sono diminuite con i macchinari.
Secondo la dimensione

- micro: addetti <9, fatturato <2 milioni
- piccola: addetti 10-49, fatturato <10 milioni
- media: addetti 50-249, fatturato <50 milioni
- grande: addetti >250, fatturato >50 milioni

Le piccole prevalgono per numero ma non per valore creato.
Secondo la natura del soggetto economico (chi prende le dicisioni)

- private
- pubbliche: Stato, ente territoriale...ecc.
- miste: frutto del processo di privatizzazione di diversi settori, molte imprese che erano pubbliche ora sono a partecipazione pubblica. È entrato nel capitale del capitale privato.

Secondo la forma giuridica

- impresa individuale
- società:
  - di persone: società semplice (no svolgono attività commerciale), società in nome collettivo, società in accomandita semplice.
  - di capitali: società a responsabilità limitata, società per azioni (se il capitale non è rappresentato solo da quote ma anche da titoli), società in accomandita per azioni (due categorie di soci alcuni con più diritti patrimoniali, altri con più diritti decisionali)
  - cooperative (non hanno scopo di lucro, nasce per procurare qualche beneficio ai soci che collaborano in una determinata attività senza avere come obiettivo un profitto; es.: comprare mezzi di produzione, avere un maggiore potere contrattuale..)

La differenza tra società di persone e di capitale è che nel caso delle persone il rischio ricade sul patrimonio dei soci, nel caso di quelle di capitale la società diventa un soggetto giuridico (risponde delle sue obbligazioni) e il rischio ricade sul capitale della società mentre il partimonio personale è esente dal rischio.

Le finalità dell'impresa
E' un modo figurativo, poichè l'impresa di per sè è un concetto astratto, fa riferimento alle finalità dell'agire imprenditoriale (chi nell'impresa assume decisioni). Questi ultimi possono essere o l'imprenditore che fornisce il capitale o i dipendenti che per contratto hanno un

potere decisionale; solo nelle imprese più piccole è l'imprenditore a prendere le decisioni di persona, quando l'impresa cresce nascono le figure manageriali che hanno deleghe per decidere per conto dell'imprenditore (ma sono dei lavoratori dipendenti che percepiscono uno stipendio). Il fatto che in un'impresa queste due figure coesistano può essere fonte di problemi.
L'impresa attraverso le sue risorse svolge delle funzioni e persegue degli obiettivi decisi da qualcuno, elemento di soggettività dell'impresa.
Evoluzione delle finalità nel tempo:

1. **Massimizzare il profitto**
2. **sopravvivenza aziendale**
3. **creazione e diffusione di valore**
4. **sviluppo dimensionale**
5. **profitto condizionato**
6. **successo sociale**

1- La massimizzazione del profitto
Il profitto è stato definito:

- compenso dell'imprenditore per la sua attività lavorativa ed organizzativa dei fattori produttivi
- compenso per l'imprenditore per il rischio assunto
- Schumpeter: premio per l'imprenditore come colui che promuove l'innovazione
- rendita per la posizione monopolistica o quasi che l'imprenditore consegue sul mercato

L'idea secondo la quale lo scopo dell'impresa dovrebbe essere la massimizzazione del profitto nel corso del tempo è stata sottoposta a critiche:

- interesse nella potenzialità di procurare profitto nel tempo più che in un anno specifico (a differenza del manager per cui interessa il profitto nell'anno per avere un maggiore guadagno o avere promozioni)
- il grado della rischiosità globale della gestione: un'attività determinata può potenzialmente aumentare la redditività ma allo stesso tempo può creare situazioni sfavorevoli. Bisogna sempre pesare ugualmente il rischio e il rendimento prima di prendere una decisione.

2- La sopravvivenza aziendale
Questa teoria non nega la ricerca del profitto ma lo considera un motivo strumentale alla sopravvivenza dell'impresa. Se vogliamo che un'impresa duri nel tempo è necessario che sia economicamente sostenibile (ricavi > costi).
Questa teoria si sviluppa quando il potere e il ruolo dei manager nell'impresa vede una crescita importante, indice di una diversa visione dell'imprenditore a differenza del manager. L'imprenditore punta al profitto nel lungo termine, il manager punta al profitto nel breve ma il suo obiettivo è che l'impresa duri, poichè ne dipende il suo posto di lavoro, il suo prestigio per poter far carriera all'interno e all'esterno dell'impresa.
Il manager perciò secondo questa teoria è portato a vedere il profitto non come qualcosa che premia l'imprenditore, ma come qualcosa che serva ad autofinanziare l'impresa e che le consenta di crescere nel tempo; per sua natura ha una propensione al rischio molto più bassa rispetto a quella dell'imprenditore.
Se la prima teoria nasceva dal punto di vista dell'imprenditore, questa nasce dal punto di vista del manager senza rifiutare quella dell'imprenditore.

3- La creazione e diffusione del valore

Considera la creazione di valore come fine più alto dell'impresa. La creazione di valore economico, poichè se l'impresa nel tempo aumenta il valore economico potenzialmente aumento la remunerazione di profitto nel tempo, non immediato.

L'obiettivo non è solo creare ma è anche *diffondere;* si distinguono in questo caso due visioni, per motivi storici

- visione europea: nella nostra cultura il valore viene visto in senso lato; il valore è il valore della società, di tutti quelli che hanno rapporti con l'impresa. L'impresa crea valore prima di tutto per i clienti, per i dipendenti...ecc. (es università)
  Stakeholder vew (interesse per tutti i soggetti estranei all'impresa ma che dall'esistenza dell'impresa ricavano un qualche tipo di beneficio).
  La creazione del valore diventa perciò la creazione e la diffusione del valore per tutti coloro i quali stanno meglio se l'impresa esiste piuttosto che se l'impresa sparisce; i primi sono i dipendenti ma esistono tante categorie di soggetti.
- visione statunitense: pubblic company, dove esistono milioni e milioni di soci che detengono le azioni dell'impresa; non c'è un socio di maggioranza. Questo tipo di impresa non possiede quel tipo di imprenditore interessato al profitto del lungo termine. Per loro diffondere il valore fa riferimento agli azionisti: veder aumentare il valore dell'azione nell'anno e quello di mantenere in piedi l'impresa nel tempo
  Shareholder vew teoria del valore azionario (nordamericana)

4- Lo sviluppo dimensionale

Fa riferimento alla crescita, che si misura sul fatturato e sui dipendenti (in particolare sul fatturato). La teoria della crescita vede interessati soprattutto i manager, perchè la crescita ancora più della sopravvivenza gli garantisce un posto di lavoro, maggiori possibilità di carriera, maggior forza verso i concorrenti che per il manager significa sicurezza, retribuzioni, prestigio.

5- La massimizzazione condizionata del profitto

E' un'evoluzione della prima teoria di massimizzazione del profitto; l'impresa è un regno di conflitti sia interni che esterni con altri soggetti. Questi conflitti non lasciano l'imprenditore libero di determinare la dimensione del profitto, ma pongono dei condizionamenti, perciò secondo questa teoria non si potrebbe parlare di vera e propria massimizzazione del profitto ma di una massimizzazione del profitto condizionato.

L'impresa si trova a relazionarsi con diversi soggetti, i portatori di interessi, che in un modo o nell'altro presentano un interesse positivo nel funzionamento e nell'esistenza dell'impresa.

Questa visione si contrappone, come abbiamo visto, alla teoria americana per cui l'impresa deve creare valore per gli azionisti.

Secondo questa teoria l'impresa si relaziona con diversi gruppi di portatori di interesse nei suoi confronti (stakeholder) es.: proprietari, fornitori, clienti, dipendenti, finanziatori, concorrenti, sindacati...ecc tutti traggono beneficio dal funzionamento dell'impresa.

Perciò l'impresa ha un rapporto bidimensionale con questi soggetti (dare e ricevere), poichè intrattiene queste relazioni attive che generano dei risultati positivi o problematici poichè possono nascere dei conflittiI conflitti nascono da questa contrapposizione di interessi.

Si può trattare di conflitti esterni:

- se l'impresa alza i prezzi l'impresa si scontra con gli interessi dei clienti
- se l'impresa aggiunge nel suo portafoglio prodotti che non aveva ma aveva un suo concorrente

- conflitti con i fornitori
- conflitti con i distributori, coloro che forniscono all'impresa il servizio di distribuzione del prodotto (se l'impresa vuol ridurre il margine al distributore allora il distributore potrà reagire con maggiori dilazioni nei tempi di consegna...ecc)
- conflitti con i finanziatori, chi fornisce capitale proprio all'impresa
- conflitti nei confronti dello stato, problemi relativi alle questioni fiscali; l'impresa cercherà delle soluzioni illegali per poterli sviare

Sono i conflitti meno problematici poichè è sempre possibile risolverli, se perdo un fornitore o ho dei problemi posso pur sempre trovarne un altro.
Oppure possono essere conflitti con gli interlocutori interni:

- problemi tra l'impresa e i dipendenti; sono più problematici poichè non sono così semplici da risolvere e l'impresa è tenuta a mediare

Il profitto viene dalla differenza tra ricavi e costi e l'impresa per poterlo massimizzare deve agire su questi due aspetti;
rispetto a quello detto se agisco sui ricavi:

- si innesca il conflitto con i clienti
- con i concorrenti se agisco sulla quantità e abbasso il prezzo.

Se agiamo sulle voci di costo:

- possiamo creare dei conflitti nei confronti dei dipendenti se agiamo sul costo del lavoro
- se agisco sui costi di approvvigionamento creerò conflitti nella contrattazione con i fornitori
- possiamo agire sul costo del denaro inteso come prestito ma innescheremo un conflitto con i finanziatori
- costi di distribuzione creano conflitti con i distributori
- costi fiscali creano conflitti con lo Stato

Quello che potremmo fare è ridurre costi che non hanno un effetto immediato nei confronti di nessuno (quelli di comunicazione, quelli relativi al settore della ricerca e lo sviluppo,sul marketing) sarebbe però poco strategico perchè ridurre ad esempio la comunicazione può avere un'incidenza molto forte sul pubblico; anche prodotti molto diffusi e noti, leader nei loro settori, spendono molto in comunicazione (es.: coca cola, ha un budget di marketing altissimo). Ridurre i costi di ricerca e sviluppo vuol dire che l'impresa rinuncia all'innovazione eresta indietro (diventa un follower). Perciò le voci dei costi dove si potrebbe agire creando meno conflitti sono quelle dove sarebbe meglio non agire.
Il profitto perciò viene fuori sempre dalla differenza tra ricavi e costi, ma solo dopo aver risolto questi potenziali conflitti con tutti coloro che sono portatori di interesse nel caso di modifiche di costi o ricavi.

6- Il successo sociale
(es.: proprietario di Zara patrimonio di 71$ miliardi di dollari americani. Poteva scegliere di cedere la propria attività ad un certo punto e godere del patrimonio generato)
L'imprenditore lavora solo per i soldi? Cos'altro spinge un imprenditore a non accontentarsi? Il concetto di utilità marginale decrescente vale anche per il denaro?
Avere successo vuol dire fare quello che ci piace sviluppando le nostre abilità e attitudini, non ha niente a che vedere con il guadagno e il profitto, che serve solo a poter mandare avanti il progetto. La guida per il successo non sono i soldi ma neanche la fama, sono lo stimolo ed il divertimento (Raichard Branson) " il successo perciò è creare qualcosa di cui si

va fieri e che fa la differenza agl'occhi degl'altri...negl'affari come nella vita quello che conta è fare qualcosa di positivo".
L'agire imprenditoriale è sostanzialmente guidato da tre spinte, **"le tre P":**

- **profitto**: non come fine ultimo ma inteso come strumentale, che garantisce la sussistenza dell'impresa e permette la crescita dell'impresa
- **potere**: sociale e di mercato, un senso di appartenenza ad una certa categoria e l'idea di affermarsi ed essere apprezzato dai propri pari e prevalere su quelli che rappresentano dei concorrenti
- **prestigio**: oltre al riconoscimento dei propri pari, il riconoscimento di chi appartiene ad un gruppo sociale inferiore; il fatto che vengano generalmente riconosciuti come persone influenti.

Progressivamente passando dal profitto, al potere e al prestigio si va sempre di più da valori che hanno connotazioni economiche a valori che hanno connotazioni più morali ed etiche.
Inoltre il profitto si può fare anche molto rapidamente in breve tempo ma non porterà prestigio, che arriva con tempi più lunghi dopo aver acquisito potere.
Tutto questo vale se parliamo di imprenditori ma le imprese spesso hanno dei dipendenti, manager esterni che affiancano l'imprenditore.
Quanto, la teoria del successo, vale anche per i manager?
La teoria dice che l'unico caso in cui questa teoria è anche applicabile anche al manager è quello dell'*imprenditore visibile*; il caso in cui l'imprenditore ha una visibilità così elevata da essere identificato con l'impresa stessa (es.: Marchionne). Se si scende di livello le cose cambiano, l'imprenditore meno visibile ed integrato, che non ha una notorietà tale da identificare il suo nome con l'impresa, è uno che è interessato alla *visione della massimizzazione del valore nel lungo periodo*. L'ultimo è il manager qualsiasi, giovane, interessato alla carriera, in questo caso si applica la *teoria della mobilità* (il fine della sua attività è farsi notare).

Vision and mission

Gli obiettivi dell'impresa vengono dichiarati attraverso degli slogan, degli "statement", che hanno la finalità di definire l'impresa, i suoi valori e i suoi obiettivi di lungo termine agl'occhi del pubblico sia interno che esterno; ci dev'essere una coerenza tra i valori dell'impresa e di chi ne fa parte.
Questi statement vengono definiti *vision and mission*; nella teoria sono due cose separate ma nella realtà si crea un po' di confusione.

1. **Vision** "What we want to be"

E' la ragione di essere dell'impresa, il sogno dell'imprenditore, ciò che l'impresa si propone di diventare entro un certo periodo futuro. È l'elemento che impronta l'attività di tutti i soggetti che compongono l'impresa, è per questo che tutti la devono conoscere per agire coerentemente rispetto a questa.
Se ben fatta è un'affermazione molto breve ed evocativa, che renda chiaro immediatamente il messaggio (es: Microsoft "a computer on every desk and in every home" Bill Gates // Disney "to make people happy"// Sam Walton "to give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people").
Dichiarazione di un obiettivo macro che in qualche modo vogliamo raggiungere, questo è espresso dalla mission.

2. **Mission "**Why we exist"

Cosa dobbiamo fare per diventare ciò che è espresso dalla vision, per metterla in pratica. Risponde alla domanda "Come?"
Ci sono imprese che esprimono chiaramente entrambi i concetti, altre che finiscono per esprimerne solo una o fare confusione.

ESEMPI:

- *Nokia* "Technologies for a connected world"

vision: espandere la possibilità di connettere il mondo
mission: creando una tecnologia intuitiva..ecc

- *Ikea* "doing it a different way"

vision: creare una vita quotidiana migliore per tutte le persone
mission: offrendo un'ampia varietà di prodotti di arredamento carini e funzionali a prezzi così bassi che la maggior parte delle persone possano permetterseli (declinano la mission)

- *Apple* "think different" (mai vere e proprie dichiarazioni di vision e mission, solo dichiarazioni di manager)

vision: pensiamo di esistere per realizzare grandi prodotti e ci focalizziamo sull'innovazione e la semplicità
mission: portando la migliore esperienza di uso del computer a tutti gli studenti, educatori...ecc con i nostri prodotti innovativi

- *Coca cola* è un esempio negativo, è molto più significativo "enjoy" del logo ma la mission e la vision sono molto evasive.
- *Ferrari*

vision: l'eccellenza italiana che fa sognare il mondo
mission: costruire auto per vincere su strada e nelle competizioni. Oggetti unici che innovano il mito del cavallino rampante e generano un mondo di sogni ed emozioni

L'IMPRESA E L'AMBIENTE

L'analisi classica è quella di definire *l'impresa come un sistema*, ovvero un oggetto che ha come componenti molte parti combinate tra loro e che interagiscono tra loro, raggiungendo obiettivi grazie alla loro interdipendenza più o meno stretta; ovvero tutte le parti concorrono alla realizzazione di questi obiettivi.
Il sistema impresa è costituito da un insieme di risorse e di attori (tutto ciò che è immateriale e materiale), queste persone e risorse sono legate tra loro con interrelazioni e sono legate anche a soggetti esterni (stakeholder).
In genere si definisce il sistema con alcuni <u>attributi:</u>

- <u>Aperto:</u> interagisce con l'esterno, perchè dall'esterno arrivano gl'input e all'esterno sono rivolti gli output. Non si limita a questo ma queste sono le fondamentali (pagare le tasse con il comune, agenzie per l'impiego).
- <u>Dinamico:</u> l'impresa non è sempre uguale a sè stessa, avrà dei suoi valori, una sua cultura fondante, un nocciolo che la caratterizza dall'origine (vision e mission) ma l'impresa opera in un mondo in movimento piuttosto rapido. Perciò si tratta di un sistema che deve potersi adattare ai cambiamenti, deve addirittura saper anticipare i cambiamenti dell'ambiente o deve creare essa stessa dei cambiamenti soprattutto tramite l'attività di ricerca e sviluppo.
- <u>Complesso:</u> è un'organizzazione più o meno grande. Sarà rappresentata da una testa e

poi da vari organi.

- Unitario: complesso non vuol dire caotico; tutte le parti devono essere coerenti rispetto al fine che deve essere comune. Si parla perciò di unione di intenti.
- Sostenibile: tema meno classico, più recente di studio.

Cosa guida l'evoluzione del sistema impresa?
Ha un suo patrimonio genetico, perciò una base di partenza, che è l'*idea fondante dell'impresa* che esiste fin dal primo minuto; ha un *insieme di risorse* su cui contare per operare attivamente *e delle relazioni interne ed anche con l'esterno*.
Questo che rappresenta il punto di partenza, viene poi combinato con il porgetto strategico, perciò gli *obiettivi* sintetizzati nella vision e nella mission, una *strategia competitiva* ovvero il tipo di strategia che l'impresa intende applicare per prevalere sui suoi concorrenti; infine il *modello di sviluppo e utilizzazione delle risorse* ai fini di raggiungere gli obiettivi, l'elemento conclusivo quando le strategie sono state definite e diventano operative, diventando una serie di azioni e attività.
Si parte da una base e questa viene sviluppata in decisioni e azioni.

Dinamicità dell'impresa
All'interno dell'impresa ci sono una serie di scontri ed incongruenze (trade off) e una di queste riguarda lo scontro tra il dinamismo e la stabilità dell'impresa.
Normalmente l'impresa ha un'alternanza di momenti di calma e di dinamicità.
La stabilità e la quiete aiutano l'impresa a lavorare in modo efficiente, dà regolarità alla gestione, permette di essere più veloci e fare meno errori grazie alla routine. Questo fa sì che l'impresa ricerchi la stabilità, una struttura stabile, che agevoli il raggiungimento di queste routine.
Però l'impresa inevitabilmente alterna questi momenti di stabilità con dei momenti di cambiamento, e dev'essere pronta a saperli affrontare; in certi casi si tratta di eventi non del tutto attesi e *derivanti da ambienti esterni* (es: legge che vieta l'uso di determinati materiali, interrunzione rapporti commerciali con determinati stati, contromosse dei concorrenti), o *eventi interni all'impresa* (es: FCA Marchionne). Talvolta il combianmento è frutto dell'attività dell'impresa; se l'impresa si occupa di ricerca e sviluppo è essa stessa a scaturire il cambiamento, poichè avrà calcolato che è più remunaerativa una via rispetto a quella corrente.
Come si risolve questo scontro?
L'impresa può essere molto innovativa e dinamica ma non è necessariamente un male, deve essere capace di cambiare e di evolvere sempre però intorno ad un cuore, ad un nocciolo di valori, routine, elementi culturali, elementi che rappresentano la natura dell'impresa.

Cosa si intende per sostenibilità?
Ora come ora è alla base di più materie di studio. Noi vediamo come il problema della sostenibilità si inquadri nella questione di impresa.
Per un aspetto più classico la sostenibilità è sempre stata un aspetto dell'impresa; se si parla di sostenibilità in senso economico, l'impresa deve svolgere la sua attività in modo economico, deve produre tanti ricavi da coprire almeno tutte le voci di costo.
Più recentemente sostenibilità viene usato in altre due accezioni:

- sostenibilità sociale
- sostenibilità ambientale

Questa triplice visione della sostenibilità è stata definita in letteratura **triple bottom line.**

Questi tre aspetti devono sussistere contemporaneamente. I fini di essere socialmente e ambientalmente sostenibili, ad esempio, sono fini che inizialmente è difficile far convergere con il profilo economico, perchè comportano dei costi aggiuntivi che devono essere messi in conto.
Un'impresa è sostenibile se è economicamente, socialmente e ambientalmente sostenibile, altrimenti manca qualcosa.
Nell'ambito delle materie economiche, la materia che si è sviluppata su questi temi è quella della responsabilità sociale di impresa o corporate sociale responsability; si tratta perciò della responsabilità delle imprese per il loro impatto sociale che permettono alle imprese di sapere come applicare queste modalità innovative.
Il motivo per cui ci si è preoccupati di queste problematiche è legato al fatto che l'impresa, essendo un sistema aperto, è collegato all'ambiente esterno dove produce delle esternalità (effetti) sia positive, che andrebbero potenziate, (es.: ricerca, innovazione, crea lavoro) che negative (es.: inquinamento, traffico, rumore, dal punto di vista estetico.
Come spesso accade, le iniziative che possono aiutare le persone e l'ambiente, non vengono tanto dalla volontà del singolo, dell'imprenditore (ad eccezione delle imprese che nascono con queste sensibilità e valori) ma dalla legge; tante volte la sostenibilità viene perseguita non tanto come valore dell'impresa stessa, ma come obbligo di legge:

- senso negativo: legge che vieta di fare qualcosa per impedire esternalità negative
- senso positivo: la legge dice quello che si deve fare.

In questo senso la creazione di valore prende una connotazione ancora diversa: lo **share value**. Il valore condiviso su tutti i livelli, si mette in evidenza il valore sociale creato dall'impresa, l'impresa dovrebbe essere in grado di produrre valore a livello globale.
Il grado di orientamento alla sostenibilità dipende da:

- contesti dove l'opinione pubblica è più agguerrita (es: impianto petrolchimico vicino alle case); gli stati intervengono, qualora non si possa intervenire sul processo produttivo per evitare le esternalità negative, facendo pagare in contanti il peso di queste ultime.
- Evoluzione e valori dell'impresa: ci sono imprese che da subito hanno fatto della sostenibilità uno dei loro valori, dimostrando che può portare anche ad un funzionamento più efficiente dell'impresa. (es: impresa che ha sempre operato con una certa attenzione ai fini ambientali proprio perchè il suo fondatore aveva già questa idea, appassionato di trakking...ecc. Quando fondò il suo marchio di abbigliamento sportivo "Patagonia" aveva già in mente questi principi che vennero messi in pratica nel processo produttivo del marchio)// (es: battaglia Monclaire su come si procurava le piume)

Normalmente il grado di orientamento alla sostenibilità si evolve nel tempo secondo diverse fasi (nelle imprese che non nascono già con la filosofia della sostenibilità ma che la acquisiscono con il tempo):

- FASE I: l'impresa vuole genericamente migliorare il proprio impatto sociale senza sapere ancora precisamente come attuarlo, senza una strategia ben definita
- FASE II: i valori sociali si diffondono all'interno dell'impresa e si delinea una linea specifica
- FASE III: l'impresa si apre alle proposte che arrivano dall'esterno (stakeholders' engagement)
- FASE IV: fa proprio il modello di sostenibilità e ridefinisce la sua strategia, trasformandosi in un'impresa che nasce sostenibile, integrando gli obiettivi competitivi con quelli di benessere collettivo.

Se effettivamente l'impresa riesce in questi progetti che costano poi questi investimenti nel lungo periodo dovrebbero portare a dei risultati positivi non solo di immagine ma anche dal punto di vista economico-finanziaro, traducendosi in minori costi (es: alimentando l'impianto ad energia solare farà un investimento molto costoso ma che se riesce a soddisfare il suo fabbisogno di energia con energia autoprodotta si trasforma in un beneficio notevole...ecc.) o maggiori ricavi (es.: il pubblico di riferimento si restringe e i prezzi aumentano).
Altri benefici che possono ricavare le imprese adottando una filosofia sostenibile:

- riduzione fiscale
- minori problemi di legge per danni prodotti dall'ambiente
- vantaggio nelle gare di appalto
- miglioramento dell'immagine aziendale
- impatto positivo sulla reputazione dell'impresa
- aiuto a ricevere supporto dai propri stakeholder

||Alcune norme che stanno dietro alla questione sostenibilità:

- Global Compact delle Nazioni Unite (ha un valore culturale molto elevato, ma non è una vera e propia legge)
- Libro Verde dell'UE (in particolare gli aspetti imbientali dal punto di vista delle emissioni delle imprese e del settore dei trasporti)
- normative nazionali (leggi vere e proprie dello stato che riguardano sia l'ambiente che il lavoro)

Se l'impresa vuole gestire sè stessa in modo sostenibile questo dev'essere un atteggiamento comune, che viene perseguito ovunque si possa all'interno dell'iter produttivo dell'azienda. Perciò in tutte le funzioni si dovrà ricercare la sostenibilità: nella gestione finanziaria, nella gestione dell'innovazione, nella gestione delle risorse umane, nel marketing...ecc. Vedremo i margini di applicazione della sostenibilità in alcune di queste funzioni. Nella logistica ci sono grandissimi margini, poichè i trasporti sono un'attività che creano inquinamento.

IL RAPPORTO TRA L'IMPRESA E L'AMBIENTE

Partendo dal generale parleremo del rapporto dell'impresa con l'ambiente articolato su tre livelli:

- ambiente esteso (ambiente generale o macro ambiente)
- ambiente competitivo
- ambiente competitivo specifico del buisness (della specifica attività)

Gli attori nell'ambiente esteso:

- investitori
- autorità pubbliche
- forze speciali
- organismi rilevanti

l'impresa deve tenere conto, volente o nolente, di quello che questi organismi dicono, perchè influenza le decisioni dell'impresa.
Le condizioni dell'ambiente esteso:

- **condizione politica:** orientamento politico generale, politica fiscale, normative sulla concorrenza. Sono regolamenti che determinano condizionamenti alle imprese (es: regolamenti europei condizionano le imprese europee)
- **conizione economica:** Pil attuale e previsionale, assoluto e procapite, tasso di occupazione, tasso di inflazione, tassi di interesse (es: impresa che si trova in uno