



FVG e Copenaghen: il filo d'Arianna della CSR

Cosa unisce due realtà così diverse come la nostra regione e la Danimarca (e la sua capitale, in particolare)? Molto, potremmo dire, a giudicare dai contributi di questa edizione di Animaimpresa Flash... In realtà tutti noi guardiamo a Copenaghen con ammirazione, in quanto punto di riferimento europeo in termini di CSR e di sostenibilità sotto il profilo della ricerca, delle istituzioni e della cultura diffusa. Una buona notizia, però! Il **Friuli Venezia Giulia** sottoscriverà con il Ministero dello Sviluppo Economico un **Protocollo d'intesa** con l'obiettivo di promuovere iniziative di formazione per diffondere i principi stabiliti dall'OCSE di CSR come primo passo per una più ampia azione regionale. La bozza del Protocollo è stata esaminata dalla Giunta sulla base di una comunicazione presentata dal vicepresidente e assessore regionale alle Attività produttive Sergio Bolzonello. Il FVG si sta muovendo, dunque, per promuovere la cultura della responsabilità sociale d'impresa, una delle linee guida del disegno di legge regionale sul rilancio industriale attualmente in corso di definizione.

In questo numero:

- [Progetto "DIESIS": il FVG guarda con altre regioni alla RSI in un'ottica europea](#)
- [BUSINESS MODEL - Strategia oltre la carta: superare le due dimensioni](#)
- [CSR esplicita e CSR implicita: America e Europa a confronto](#)
- [Spazio Libro: "Sense of Community e Innovazione sociale nell'era dell'Interconnessione"](#)



Progetto "DIESIS": il FVG guarda con altre regioni alla RSI in un'ottica europea

Nell'ambito del **progetto "DIESIS"** (Development and Innovation in Europe of a Social Inclusion System - Programma operativo PON azioni di sistema FSE 2007-2013), come referente della **Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia** del **Progetto interregionale transnazionale sulla diffusione dei principi della Responsabilità Sociale d'Impresa**, ho partecipato nei giorni scorsi ad una visita di studio a **Copenaghen** in tema di CSR organizzata da Formez PA per conto del Ministero del Lavoro.

La Danimarca, favorita da un ambiente culturale, sociale ed economico particolarmente attento, ha da tempo inserito come priorità nella propria agenda politica nazionale il tema della CSR. Alle imprese è richiesto il rispetto della CSR sia quando operano in patria, sia quando esercitano la propria attività all'estero.

Con la legge di riforma del settore del dicembre 2008, le grandi imprese (almeno 250 dipendenti e 40 milioni di euro di entrate) hanno l'obbligo di considerare la loro attività rispetto alla CSR nei rapporti annuali che pubblicano (ad oggi sono oltre 1.100 le grandi aziende, pubbliche e private, che annualmente redigono un rapporto sulle pratiche di CSR). A tutte le altre categorie di imprese è fatto invece richiamo, ma non obbligo, rispetto a tale considerazione.

La **strategia aziendale di CSR** è considerata uno **strumento imprenditoriale**, a tutti gli effetti parte della attività più generale dell'impresa sul mercato. Delineare tale strategia risulta fondamentale per impegnare l'impresa e le sue scelte aziendali sui temi e sui valori della CSR. A detta strategia è demandato il compito di valutare quali metodologie/procedure e quali



settori di mercato possono ottenere il maggiore impatto commerciale da attività di CSR. Durante la visita di studio siamo stati ospiti della **Danish Business Authority** che esercita la sua attività per migliorare le condizioni in cui operano le imprese e supportare la crescita della comunità imprenditoriale al fine di creare valore per le imprese e per la società tutta nell'affrontare le sfide sociali, ambientali ed etiche del mercato e della convivenza, nel dialogo con le parti interessate e in conformità ai principi di CSR internazionalmente riconosciuti. Interessante l'incontro con la dirigenza e i funzionari della **Danish Agency for Labour Recruitment and Retention** (Ministero del lavoro e occupazione) che hanno illustrato la recente legge sulla riforma del lavoro (basato sulla flexsecurity) e sulle iniziative per le categorie svantaggiate (flexy jobs). Interessante il caso di una azienda che gestisce un [call center di non vedenti](#) e che ha aumentato fortemente il proprio fatturato esaltando le capacità e le sensibilità di questi lavoratori. Presso la sede dell'ambasciatore italiano a Copenhagen c'è stato l'incontro con il responsabile di **Ferrero** scandinavia che ha illustrato la [politica di CSR dell'azienda](#). Dalla presentazione si è potuto intendere che in alcuni paesi le aziende possono spendere tranquillamente la loro virtuosità nella CSR attraverso la pubblicità, mentre altri paesi non sono ancora pronti a ricevere questi messaggi. L'ultima esperienza è stata la visita al **Crowne Plaza di Copenhagen**, uno degli alberghi più "sostenibili" del mondo, dove abbiamo fatto una passeggiata interna alla scoperta della sostenibilità. Scopritela [qui](#) oppure su [youtube](#).

Alessandro Castenetto



BUSINESS MODEL - Strategia oltre la carta: superare le due dimensioni

Nell'affrontare le sfide che una nuova idea imprenditoriale pone, uno dei primi passi da compiere consiste nell'identificarne i blocchi fondamentali facendo emergere aspetti nascosti o interrelazioni. Uno degli strumenti che può essere d'aiuto è il **Business Model Canvas**, proposto da Alex Osterwalder nel libro "Business Model Generation", modello dal quale si sono diffuse alcune variazioni, tra cui il Lean Canvas di Ash Maurya, che riorganizza i blocchi fondamentali in un'ottica orientata alle Startup.

Normalmente il Business Model viene definito utilizzando un foglio di carta abbastanza ampio da contenere diversi post-it che rappresentano i possibili approfondimenti su ogni blocco fondamentale del Canvas. In questo modo è evidente che lo spazio fisico bidimensionale (o tridimensionale considerando la dimensione definita dai post-it) su cui si lavora può limitare l'analisi del problema. Per esplorare in modo più sistematico le diverse possibilità di realizzazione che un'idea imprenditoriale potrebbe assumere, può essere d'aiuto lo strumento "Morphological Box" (nato nel 1968 grazie a Fritz Zwicky) perché usato nella "**General Morphological Analysis**" (GMA).

In sostanza, l'analisi morfologica generale è un metodo per identificare e valutare l'insieme globale delle possibili relazioni o "configurazioni" contenute in un determinato problema complesso. In questo senso, è strettamente legato all'analisi tipologica, anche se la GMA è più generalizzata nella forma e ha applicazioni molto più ampie. L'approccio inizia con l'identificazione e la definizione dei parametri (o dimensioni) del problema complesso da analizzare assegnando, ad ogni parametro di una serie, "valori" o condizioni rilevanti. Una scatola morfologica (o "Zwicky Box") è



definita incrociando i parametri uno con l'altro in una matrice n-dimensionale. Ogni cella della scatola n-dimensionale contiene un particolare "valore" o condizione relativo ai parametri, e delinea uno stato o configurazione del problema complesso. Immaginate un "semplice problema complesso" a tre dimensioni: colore, finitura e dimensione. Definiamo le prime due dimensioni identificando 5 "valori" discreti o le condizioni di ciascuno (ad es. rosso, verde, blu, giallo, marrone per il colore e ruvido, liscio, vellutato, goffrato, sabbato per la finitura), e la terza composta da 3 valori (grande, medio, piccolo). Si hanno $5 \times 5 \times 3 (=75)$ celle nella Zwicky Box, ciascuna contenente 3 condizioni, una per ogni dimensione. L'intera matrice è un campo tipologico contenente (formalmente) tutte le possibili relazioni coinvolte. [<http://www.swemorph.com/ma.html>]

La GMA è quindi un metodo per strutturare e analizzare l'insieme totale delle relazioni contenute in un problema multi-dimensionale, non quantificabile, complesso. Applicando i concetti fin qui esposti traducendo il problema complesso nell'idea imprenditoriale e le n dimensioni nei blocchi fondamentali del **Business Model Canvas (BMC)** possiamo utilizzare la Morphological Box realizzandola in due passi: *Decomposizione* e *Unione di Canvas Multipli*.

Passo 1: Decomposizione

Seguendo il BMC, la nostra Idea di Business può essere declinata nella realtà attraverso alcuni blocchi fondamentali (ad esempio assumendo la versione Lean formulata da Ash Maurya: Customer segments, Customer problems, Solution, Unique Value Proposition, Unfair Advantage, Key Metrics, Cost structure, Revenue stream).

Prima di tutto è necessario esplorare tutte le possibili opzioni che ognuno dei singoli blocchi può assumere, senza limitarsi nel numero o nella qualità delle opzioni, o nei legami fra una l'altra, dove nessun elemento deve per forza combinarsi con il resto. Fatto ciò, per ogni blocco l'obiettivo è ridurre le opzioni ad un massimo di 5 eliminando risultati non omogenei e grandezze correlate. Per ogni grandezza del Canvas è necessario quindi costruire una seconda tabella in cui sulle righe sono rappresentate le 5 opzioni individuate precedentemente, e sulle colonne delle sottocategorie delle stesse, ottenute come in precedenza con il meccanismo del brainstorming. Completando la decomposizione su tutti gli assi principali del Canvas si otterrà una struttura multidimensionale dell'idea di Business.

Passo 2: Unione di Canvas Multipli

A questo punto è necessario comporre tra di loro gli elementi di terzo livello, secondo la struttura del Canvas. Non ci aspettiamo che tutte le combinazioni acquisiscano un senso, in quanto non si tratta di un'operazione meccanica, ma così facendo si scopriranno senz'altro delle composizioni inaspettatamente sensate.

Si ottengono due risultati di enorme portata nel tracciare il percorso imprenditoriale:

- trasformare l'Idea in un insieme complesso, ma strutturato, di opzioni di realizzazione, che includono soluzioni, problemi, canali e metriche diverse;
- ottenere non un solo potenziale Business Model bensì molti, chiarendo quindi la natura sperimentale del percorso imprenditoriale che seguirà la modellazione effettuata.

Si tratta di testare un Business Model dopo l'altro fino a definire quello vincente, in modo veloce ma non affrettato, perché analitico. Le "celle" nascono dalla stessa Idea, o Visione, che può rimanere intatta e conquistare forza, esperimento dopo esperimento, anche attraverso i fallimenti. Non sarà la Visione a fallire, ma una sua possibile scomposizione.

Massimo Sotgiu

Articolo tratto dalla rielaborazione dei contenuti reperibili al link <http://thedoers.co/2014/02/21/mb>

Altri link interessanti sull'argomento:

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>; <https://www.udemy.com/lean-canvas-course/>;
<http://www.swemorph.com/pdf/gma.pdf>; <http://vimeo.com/61708125>



CSR esplicita e CSR implicita: America e Europa a confronto

La scorsa settimana, presso il Centro di Ricerca CSR della Copenhagen Business School, ho avuto il piacere di conoscere il prof. Jeremy Moon che da maggio entrerà ufficialmente nel team di ricerca.

Jeremy Moon, assieme a Dirk Matten, nel 2008 ha pubblicato un interessante paper che motiva il differente approccio alla CSR tra le imprese europee e quelle statunitensi introducendo i concetti di **CSR esplicita** e **CSR implicita**.

Secondo gli autori, le aziende americane adottano una CSR esplicita in quanto sono solite sviluppare volontariamente una serie di iniziative che vengono “etichettate” e “pubblicizzate” come forme di Responsabilità Sociale al fine di ottenere consenso da parte dell’opinione pubblica, consolidando l’immagine e la reputazione aziendale e ottenendo, di conseguenza, vantaggi di natura economica.

Le aziende europee, invece, adottano tipicamente un approccio più “implicito” che si concretizza in un insieme di comportamenti che rispondono alle norme di legge e al contesto culturale e sociale in cui le aziende operano.

Gli Autori registrano tuttavia, negli anni recenti, un aumento delle pratiche di CSR esplicita in Europa legato, in forte misura, ai cambiamenti degli schemi istituzionali sviluppati storicamente. In particolare rilevano modifiche: a) nel sistema istituzionale politico, con l’indebolimento del welfare state; b) nel mercato del lavoro, dove la deregolamentazione ha fatto venir meno alcuni sistemi di protezione e si è ridotta l’influenza delle associazioni di categoria; c) nel sistema culturale, dove si è sviluppata la coscienza dell’impatto sociale delle imprese; d) nel sistema finanziario, dove è aumentato il ricorso al mercato azionario e l’investimento etico.

Per spiegare la diffusione delle pratiche di CSR esplicita in Europa, gli autori richiamano le Teorie Neo-istituzionali che rilevano “l’omogeneizzazione” degli ambienti istituzionali a livello sovranazionale e dimostrano come i processi di tipo normativo, regolativo e cognitivo portino a crescenti pratiche standardizzate e razionalizzate nelle organizzazioni, tra industrie e nazioni diverse.

Annamaria Tuan

Per approfondimenti:

[MATTEN D. and MOON J. \(2008\), “Implicit” and “Explicit” CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in “Academy of Management Review”, vol. 33, n. 2, pp. 404-424](#)



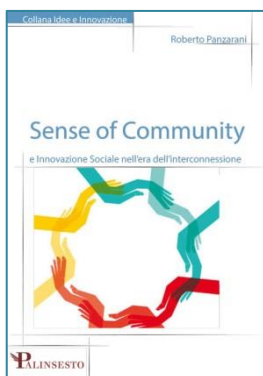
Spazio Libro



Sense of Community e Innovazione sociale nell'era dell'Interconnessione.

Roberto Panzarani, Edizioni Palinsesto, 2013

La constatazione di fondo che muove le considerazioni di Panzarani nel suo nuovo saggio, sequel implicito della precedente opera *"Innovazione e Business Collaboration nell'era della globalizzazione"*, è



semplice nella sua fragorosa schiettezza: "A distanza di più di cinque anni dalla crisi del 2008 ancora stentiamo a creare un nuovo modello di capitalismo e a mettere in atto nuovi principi organizzativi nelle nostre aziende ed istituzioni". Sviluppare un **"senso di comunità"** è ciò che, secondo l'autore, potrebbe aiutare a superare lo status di stagnazione economica, sociale e istituzionale anteponendo meccanismi di cooperazione a logiche di competitività e individualismo. Vengono portate all'attenzione del lettore svariate esperienze di innovazione sociale che hanno trovato nelle rivendicazioni di cambiamento post 2008 un terreno ideale di coltura e nel web 2.0 uno strumento concreto di promozione, tutte accomunate dal "sense of community" quale motore ispiratore: dalla riscrittura della costituzione islandese al movimentismo pro acqua pubblica in Bolivia, dalle nuove smart cities in India e Cina alle

piattaforme di social network che si stanno sviluppando nei Paesi africani... La necessità di creare e sostenere "community collaborative" riguarda le "organizzazioni" nel senso più ampio del termine, dunque anche le aziende. E' richiesto, pertanto, un cambiamento nel modello organizzativo delle imprese: dal c.d. "scientific management" alla **"social organization"** come forma avanzata di collaborazione, sorretta dalle **enormi potenzialità dei social media**, che consente di valorizzare esperienze, competenze, creatività. L'autore evidenzia alcuni interessanti esempi di **comunità aziendali** che si stanno muovendo in questa direzione (Starbucks, P&G, BMW, ma anche le italiane Technogym, Loccioni...) le quali, proprio in virtù di questo approccio, stanno incubando lodevoli processi di "coevoluzione" interna, dei collaboratori, della catena di fornitura e della clientela. Le Community, dunque, vengono descritte come "mondi vitali" che rappresenteranno il futuro dell'azienda e dovranno sostituire, per esigenze di sopravvivenza nell'era "post industriale", del progresso tecnologico e della globalizzazione, il modello organizzativo burocratico attuale in quella che può essere definita una **"civiltà dell'empatia"**.
