

# TRAMONTANA

day



**TRAMONTANA**

# Materiale didattico

## *Discipline economico-aziendali*

### *Classi quinte*

#### **Premessa**

Le “imprese responsabili” hanno come obiettivo di carattere generale la sostenibilità del proprio business. Il concetto di sostenibilità ha un significato ampio per l’impresa e si sviluppa su tre direttive:

- sostenibilità economica
- sostenibilità ambientale
- sostenibilità sociale

L’impresa non sopravvive se non produce profitto e non può produrre profitto se non produce valore condiviso per gli stakeholder. Di qui l’esigenza di svilupparsi all’interno dell’ambiente competitivo offrendo prodotti **innovativi**, rispettosi dell’**ambiente** e delle **persone**.

L’innovazione è nella natura stessa dell’impresa, ma oggi può non risultare sufficiente se non viene *comunicata* a tutti gli stakeholder la sua **sostenibilità** in senso ampio.

I materiali didattici sono quindi impostati sull’analisi della comunicazione dei comportamenti responsabili delle imprese per aumentare la propria reputazione. Le modalità attraverso cui le imprese possono comunicare i propri comportamenti responsabili sono numerose: attività di marketing, codice etico, adesione al Global compact con la predisposizione annuale della COP (*Communication on progress*), dichiarazione non finanziaria, report di sostenibilità (anche conosciuto come bilancio socio-ambientale o bilancio sociale) e altre ancora.

La visione del film “**Adidas contro Puma - Due fratelli in guerra**” (Germania, 2016) permette di analizzare un caso aziendale con modalità diverse: si può focalizzare l’attenzione esclusivamente sui contenuti di interesse disciplinare oppure ci si può collegare agli obiettivi previsti per l’apprendimento dell’Educazione civica e lo sviluppo della cittadinanza attiva.

Di seguito vengono proposte tre attività didattiche relative a casi aziendali; per l’illustrazione dell’impresa nei suoi aspetti base (struttura, comportamenti e performance) il docente può utilizzare lo schema del *Profilo d’impresa* (allegato ai presenti materiali).

Gli argomenti trattati nei tre casi, collegati ad alcuni dei temi previsti dalla legge sull’insegnamento dell’Educazione civica riguardano:

1. Adidas: iniziative di sostenibilità, report di sostenibilità, reputazione aziendale, impegno per i diritti umani;
2. Puma: iniziative di sostenibilità, Codice etico, report di sostenibilità e comunicazioni per il Global Compact;
3. La Sportiva: impresa trentina di calzature sportive e da montagna. Bilancio di sostenibilità e Agenda 2030

Ultimamente sempre più imprese mettono in evidenza le azioni svolte in linea con quanto richiedono i target di Agenda 2030 e i principi del Global compact.

# **Materiale di supporto alle attività delle discipline economico- aziendali orientate all'educazione civica**

## **Informazioni per le studentesse e gli studenti**

I materiali proposti possono essere utilizzati separatamente o essere oggetto di un'attività più ampia, anche inserita in un progetto interdisciplinare.

L'obiettivo è quello di evidenziare come le tematiche di Educazione civica riguardino la tua formazione complessiva e, se inserite nello studio delle diverse discipline, possano contribuire alla realizzazione di cittadini competenti nel proprio ambito di specializzazione e nello stesso tempo attivi e ben inseriti nella società in cui vivono.

Con le attività che ti saranno proposte potrai:

- approfondire argomenti economico-aziendali studiati, come i comportamenti delle imprese, la comunicazione socio-ambientale attraverso i relativi documenti, il controllo e la gestione dei costi
- trattare le seguenti tematiche di Educazione civica:
  - Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015
  - educazione alla cittadinanza digitale
  - educazione ambientale, sviluppo eco-sostenibile e tutela del patrimonio ambientale, delle identità, delle produzioni e delle eccellenze territoriali e agroalimentari
- sviluppare competenze professionali di indirizzo e trasversali:
  - riconoscere e interpretare
    - le tendenze dei mercati locali, nazionali e globali anche per coglierne le ripercussioni in un dato contesto;
    - i macro-fenomeni economici nazionali e internazionali per connetterli alla specificità di un'azienda
  - utilizzare i sistemi informativi aziendali e gli strumenti di comunicazione integrata d'impresa, per realizzare attività comunicative con riferimento a differenti contesti
  - analizzare e produrre i documenti relativi alla rendicontazione sociale e ambientale, alla luce dei criteri sulla responsabilità sociale d'impresa
  - individuare e utilizzare gli strumenti di comunicazione e di team working

# 1. Adidas

## Fonti:

<https://www.adidas-group.com/en>  
<https://www.corporatebenchmark.org/>  
<https://insights.reputationinstitute.com/>

### Adidas

Sede: Herzogenaurach, Baviera, Germania

Settore: calzature e abbigliamento sportivo

Fatturato 2018: 21,92 miliardi euro

Dipendenti: 58000

Multinazionale, secondo produttore mondiale del settore dopo Nike

## a. Adidas e le innovazioni a tutela dell'ambiente

Adidas ha sviluppato una calzatura altamente innovativa collaborando con Parley, un'organizzazione per la salvaguardia e la conservazione degli oceani, per realizzare prodotti con plastica riciclata. Con la fabbricazione di questo prodotto Adidas si è posta l'obiettivo di contribuire alla completa eliminazione degli sprechi dell'industria della moda, riutilizzando plastica e materiali di scarto che stanno inquinando il pianeta. L'attenzione alla sostenibilità ha contribuito allo sviluppo di tecnologie innovative con la realizzazione di *Boost*, una mescola rivoluzionaria in grado di offrire un ritorno di energia e un comfort senza precedenti ai *runner* non solo. Nel 2017, anno di lancio della nuova linea, l'impresa ha prodotto e venduto un milione di scarpe realizzate con filati riciclati; nel 2018 i pezzi venduti sono saliti a cinque milioni, a undici nel 2019, mentre ne sono previsti dai quindici ai venti milioni per il 2020.

L'obiettivo dell'impresa è molto ambizioso: entro il 2024 Adidas punta infatti a eliminare completamente la plastica vergine e a produrre tutte le scarpe e l'abbigliamento usando esclusivamente poliestere riciclato.

## b. Adidas e la comunicazione della sostenibilità socio-ambientale

Alcune indicazioni:

- La sostenibilità viene comunicata sul sito web

<https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/>

- Dal link <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/reporting/sustainability-reports/> si accede ai documenti, come il report di sostenibilità, che Adidas redige dal 2000.

- Adidas risulta tra le imprese che si impegnano maggiormente per la tutela dei diritti umani secondo la classifica CHRB. L'associazione *Corporate Human Rights Benchmark* ha stilato una classifica che valuta le *performance* delle imprese nella tutela dei diritti umani, cercando di evidenziare i vantaggi morali e commerciali per le imprese più virtuose. La classifica è il risultato di un'indagine, durata circa due anni, che ha analizzato l'operato di oltre quattrocento imprese.

<https://www.corporatebenchmark.org/>

[https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/fd/5c/fd5ceea4-0008-4b08-a4f8-03114f8fc88f/adidas\\_chrb\\_2018\\_submission.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/fd/5c/fd5ceea4-0008-4b08-a4f8-03114f8fc88f/adidas_chrb_2018_submission.pdf)

- Adidas si è collocata al settimo posto nella classifica Reprtrak 2018 delle prime 100 imprese al mondo per reputazione e ha migliorato la propria performance nel 2019, collocandosi al quarto posto. <https://www.reputationinstitute.com/global-reprtrak-100>

<https://insights.reputationinstitute.com/blog-ri/what-it-takes-to-be-a-top-10-most-reputable-company>



## Mettiti in gioco con la sostenibilità

A. Partendo dal materiale proposto al punto a., svolgi una ricerca per capire a fondo la reale portata innovativa della scarpa in materiale riciclato e la sua possibilità di incidere sull'ecosistema. Documentati con informazioni raccolte dal sito ufficiale Adidas e da siti sicuri e conosciuti, riportando nei tuoi appunti anche gli indirizzi web delle fonti.

In seguito accedi al sito ufficiale ONU di Agenda 2030 <https://unric.org/it/agenda-2030/> e leggi i diciassette obiettivi (*goals*), ffermandoti a riflettere su quelli che ti interessano maggiormente. Per approfondire il significato di ogni *goal* è sufficiente cliccare con il puntatore sulla casella colorata corrispondente a quello scelto e leggere le informazioni che vengono offerte, relative al problema da risolvere, alle proposte di attività per affrontarlo e agli obiettivi analitici da raggiungere.



In seguito scegli uno o più obiettivi che ritieni siano in linea con l'iniziativa di innovazione sostenibile di Adidas descritta nel testo e motiva la tua scelta.

Confrontati con le tue compagne e i tuoi compagni e, nel caso le scelte o i motivi della scelta siano diversi, cerca di comprenderne le ragioni. Al termine del confronto produce una relazione condivisa da cui si rilevi:

- perché Adidas ha realizzato un'innovazione di questo tipo;
- quale può essere la propensione all'acquisto di questo prodotto da parte di una persona della tua età e per quale motivo;
- quali sono i *goal*/raggiunti con questa innovazione.

B. In relazione agli spunti proposti al punto b., rispondi alle domande:

1. Le informazioni sulla sostenibilità delle azioni Adidas alla pagina web <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/> ti sembrano sufficienti e convincenti?
2. Vorresti più informazioni rispetto a quelle ottenibili ai due link proposti in quanto Adidas è situata ai primi posti nella classifica CHRB? Per quale motivo?
3. Perché puoi considerare vere le informazioni secondo cui Adidas è risultata settima nella classifica Reptrak per il 2018 e quarta per il 2019?

## 2. Puma

### Fonti:

<https://about.puma.com/en/this-is-puma>

<https://www.unglobalcompact.org/>

<https://www.greenbiz.it/energia/6010-sostenibilita-ambientale-puma-vestiti-sostenibili>

### Puma

Sede: Herzogenaurach, Baviera, Germania

Settore: calzature e abbigliamento sportivo

Fatturato: 4,64 miliardi di euro

Dipendenti: 6800

Multinazionale, terza del settore dopo Nike e Adidas

### Puma e le innovazioni a tutela dell'ambiente

Puma ha sostituito la pelle scamosciata con una formula combinata di cotone organico, riducendo in tal modo in maniera notevole le emissioni di gas serra, estremamente più basse nella coltivazione del cotone rispetto a quella dei bovini, anche perché la prima coltivazione non implica l'utilizzo intensivo di fertilizzanti sintetici. Le nuove scarpe consumano anche il 21% di acqua in meno e necessitano di una superficie molto più piccola di terra agricola, visto che sono prodotte con il cotone.

Tra le altre iniziative a tutela dell'ambiente rientra l'ideazione di un packaging innovativo per i suoi prodotti, il "*clever little bag*", che ha permesso di sostituire la scatola in cartone delle scarpe con un tessuto multi-uso in grado di ridurre l'impiego di 8500 tonnellate di carta, 20 milioni megajoule di elettricità e 1 milione di litri d'acqua, oltre a ridurre l'emissione di anidride carbonica di 10 mila tonnellate.

Nel 2012 Puma ha inaugurato in India il suo primo *eco-store*, a cui ne sono seguiti molti altri. La struttura del negozio è realizzata in acciaio riciclato e recuperato da vecchi lettori DVD, biciclette e scatole di metallo, la temperatura interna è mantenuta costante sui 24 gradi, grazie a uno strato isolante e alla dissipazione del calore in eccesso nel terreno così da fare a meno dell'aria condizionata. Il 100% dell'energia elettrica necessaria è prodotta da un impianto fotovoltaico che produce 10.384 kWh di energia all'anno, mentre all'interno del punto vendita i mobili sono stati realizzati in legno riciclato.

### Puma e la comunicazione della sostenibilità socio-ambientale

- La sostenibilità viene comunicata sul sito web <https://about.puma.com/en/sustainability>  
Qui vengono indicati i dieci obiettivi da raggiungere a partire dal 2020



- Allo stesso link vengono allegati il Codice di condotta (disponibile anche in italiano) e il Codice etico



Fonte: Codice etico

- L'accesso al Report di sostenibilità 2018 richiede la password, mentre è disponibile al download il Report 2017 [https://annual-report-2017.puma.com/wp-content/uploads/PUMAGB2017\\_EN\\_Sustainability.pdf](https://annual-report-2017.puma.com/wp-content/uploads/PUMAGB2017_EN_Sustainability.pdf)  
Da pag. 11 del Report di sostenibilità sono indicati i diversi *goals* di Agenda 2030 che l'impresa intende perseguire e le azioni che svolge per contribuire a raggiungerli.
- Puma ha aderito al Global Compact. Dall'indirizzo web del Global Compact <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/advanced/430939> si accede al file della COP (Communication on progress) di Puma [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/476794/original/en\\_Puma\\_GB2018\\_ALL.pdf?1563530073](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/476794/original/en_Puma_GB2018_ALL.pdf?1563530073) A pag. 66 si può osservare il riepilogo delle azioni svolte e in progress.

## Mettiti in gioco con la sostenibilità

**A.** Consulta il Report di sostenibilità di Puma e individua tra gli obiettivi di Agenda 2030 riportati quelli che ritieni più significativi in relazione alle scelte innovative indicate nel materiale proposto al punto a., motivando la tua scelta.

In seguito accedi al sito ufficiale ONU di Agenda 2030 <https://unric.org/it/agenda-2030/> e approfondisci il significato dei *goal* di Puma che hai individuato, cliccando con il puntatore sulla casella colorata corrispondente a quello scelto e leggendo le informazioni che vengono offerte, relative al problema da risolvere, alle proposte di attività per affrontarlo e agli obiettivi analitici da raggiungere.

Confrontati con le tue compagne e i tuoi compagni sugli obiettivi di Agenda 2030 scelti da ognuno di voi e, nel caso siano diversi o lo siano i motivi della stessa scelta, cerca di comprenderne le ragioni.

Aprite un dibattito sulla possibilità che la vostra propensione all'acquisto di prodotti Puma sia cambiata dopo aver saputo come l'impresa sia attenta all'ambiente, raccogliendo i diversi pareri e i motivi che li sostengono. Al termine del confronto produce una relazione sintetica condivisa da cui si rilevi i risultati del confronto, sia che convergano sia che siano differenti.

**B. In relazione agli spunti proposti al punto b.:**

1. osserva la figura tratta dal Codice etico di Puma e leggi la frase relativa al termine *Accountability: We take responsibility for our work and our resources*. Approfondisci il significato del termine *Accountability* e perché ad esso sia associato il termine *Responsibility*. Una volta compreso il significato della frase, rifletti sul valore sotteso al termine Rendiconto e sulla responsabilità che coinvolge le persone impegnate nella redazione di un documento di rendicontazione;
2. accedi al Codice di condotta di Puma e indica i principali stakeholder coinvolti da Puma negli impegni assunti dall'impresa. Rifletti sull'importanza della condivisione delle responsabilità in un'impresa multinazionale e riporta le tue considerazioni sul quaderno;
3. confrontati con i tuoi compagni sulla possibilità che la predisposizione di un codice di condotta condiviso nel vostro gruppo classe (alunni e docenti) sia auspicabile o meno. Se le opinioni sono contrastanti approfondite le ragioni dei pro e dei contro;
4. svolgi una ricerca sul Global Compact e sullo strumento di comunicazione che le organizzazioni che vi aderiscono sono tenute a redigere annualmente, mettendone in evidenza le caratteristiche.



# 3. Gruppo La Sportiva

Fonti:

[www.lasportiva.com](http://www.lasportiva.com)

<https://www.italypost.it/la-sportiva-alleanze-internazionali-focus-produttivo-innovazione-prodotto-scalare-le-vette-dello-sportsystem/>

La Sportiva, un'impresa trentina di calzature e abbigliamento per la camminata sportiva con sede a Ziano di Fiemme ai piedi delle Dolomiti, è leader mondiale nella produzione di scarpette d'arrampicata e di scarponi per l'alta montagna. È stata fondata nel 1928 dal calzolaio di Tesero (Trento) Narciso Delladio, capostipite della famiglia che ne detiene ancora l'intera proprietà.

La Sportiva opera nel settore delle calzature *outdoor* da oltre 90 anni con l'obiettivo di fornire il miglior prodotto possibile a chi va in montagna in qualsiasi modo e a ogni latitudine. La gamma di prodotti comprende scarponcini da trekking, scarponi d'alta quota e da spedizioni himalayane, scarpette d'arrampicata e calzature da *mountain running*. Da qualche anno l'impresa ha ampliato la sua offerta agli scarponi da sci alpinismo e all'abbigliamento tecnico invernale ed estivo, grazie a prodotti innovativi realizzati con le migliori tecnologie e materiali disponibili sul mercato.

Con grande determinazione i proprietari sono riusciti a mantenere il reparto produttivo di scarponi e scarpette da arrampicata in Trentino,

Nella sede produttiva principale a Ziano di Fiemme, fuori dai grandi distretti industriali calzaturieri italiani, La Sportiva dà lavoro a 350 dipendenti circa.

## Dal Report di sostenibilità 2018

Fare impresa in montagna in Val di Fiemme, a 1.000 metri di quota, nel cuore delle Dolomiti, dal punto di vista della logistica e dei costi richiede uno sforzo superiore rispetto alle aziende che operano in pianura, sulle direttrici principali, vicine ad autostrade, porti ed aeroporti.

L'approvvigionamento, i tempi di consegna e l'organizzazione, è tutto molto più complesso. Allo stesso tempo vivere, pensare, progettare, produrre ed avere la possibilità di poter raggiungere in pochi minuti dall'azienda i terreni ideali per i test ed i collaudi, qui fra queste montagne, è una grossa opportunità. È qualcosa che sta alla base non solo della nostra filosofia ma anche nel nostro modo di restare a contatto con la popolazione e la cultura locale. Siamo costantemente contaminati in maniera assolutamente positiva dall'ambiente circostante.”

Lorenzo Delladio, CEO & President

I suoi prodotti vengono distribuiti in più di 70 paesi al mondo. Il fatturato si presenta in costante crescita negli ultimi anni e si assesta intorno ai 116 milioni di euro con circa 5,7 milioni di euro di utile per esercizio 2018. L'export è pari all'80% del fatturato e il 20% è prodotto negli Stati Uniti, dove La Sportiva opera attraverso una sede distributiva con 39 dipendenti.

## Storia

L'impresa è cresciuta nel tempo, trasformandosi da piccola bottega a calzaturificio, partendo dallo stabilimento in Località Piera a Tesero e trasferendosi poi nella zona industriale di Ziano di Fiemme, che rimane la sede operativa e amministrativa e da cui parte la commercializzazione dei prodotti che raggiungono mercati distribuiti a livello globale.

Nel 2003 il Sistema Qualità Uni Iso 9002 adottato dal 1997 viene sostituito con il nuovo aggiornamento Uni Iso 9001/2000 e integrato con il Sistema di Gestione Ambientale Uni Iso 14001: questa certificazione permette a La Sportiva di essere la prima impresa al mondo nel settore outdoor/calzaturiero dotata di tale sistema integrato e dimostra il suo impegno sia per quanto riguarda la qualità sia per quanto riguarda l'impatto e il rispetto ambientale.

Dal 2007 le vendite e i risultati continuano a crescere e i prodotti La Sportiva sono protagonisti di numerosi successi a livello mondiale nell'arrampicata.

Nel 2008 La Sportiva diventa importatore esclusivo per l'Europa del marchio canadese di abbigliamento tecnico Blurr.

Nel 2010 il Gruppo ha stretto una partnership con la multinazionale Samsung per lo sviluppo di una nuova linea d'abbigliamento a marchio La Sportiva e ha allargato i suoi confini alla Corea.

Un anno più tardi, nel 2011, ha raggiunto il mercato cinese aprendo, in joint venture con il produttore asiatico di calzature Fulgent Sun Group, la società Fujian La Sportiva Co Ltd per lo sviluppo del marchio nell'area.

Nel 2016 è diventato operativo il nuovo *Innovation Center*, un'ampia struttura di uffici e laboratori finalizzati allo sviluppo e alla prototipazione dei nuovi prodotti.

Nel 2018 è stato completato l'ampliamento del reparto produttivo che ha permesso, attraverso l'assunzione di nuovo personale, di evitare l'organizzazione del lavoro a turni e aumentare il numero di calzature prodotte.

Nel 2019 La Sportiva vince il Premio "L'impresa è comunicazione" promosso da "L'Economia" del Corriere della Sera e lo IULM, volto a riconoscere le imprese che hanno saputo coniugare comunicazione efficace e crescita continua.

## Strategie

La società investe ogni anno circa il 10% del fatturato in ricerca e sviluppo. Questa scelta si è rivelata strategica per sostenere il percorso di innovazione continua che ha permesso alla Sportiva di mantenere una crescita di fatturato costante.

I *brand store* sono aperti in sedi strategiche per l'arrampicata sportiva e l'attività all'aria aperta, di questi già tre sono all'estero, negli Stati Uniti, in Spagna e in Messico.

La Sportiva distribuisce anche attraverso il web grazie a un canale *e-commerce* dedicato.

Negli anni La Sportiva S.p.A. acquisisce le società di distribuzione indipendenti all'estero, in Francia, negli Stati Uniti e in Cina per aumentare il controllo sui mercati internazionali di maggiore interesse e di supportare i punti di forza del marchio nei confronti di una clientela orientata verso prodotti tecnici per la montagna innovativi e di qualità. Per un migliore coordinamento delle attività, si organizza nel gruppo La Sportiva, la cui capogruppo resta La Sportiva S.p.A..

## Sostenibilità

Il Gruppo è da sempre coinvolto sul tema della sostenibilità alla ricerca costante di tecnologie, tecniche, processi e materiali in grado di evolvere costantemente i prodotti e i modi di vivere la montagna con attenzione al rispetto ambientale e alle soluzioni possibili per ridurre gli scarti di materie prime e le emissioni di CO2.

Dal 2013 è membro di EOCA (*European Outdoor Conservation Association*) che finanzia progetti in tutto il mondo mirati a conservare territori, habitat e specie minacciate, alla quale nel 2017 e nel 2018 ha destinato il 20% dei proventi del Black Friday.

Nel 2016 ha presentato *Mythos Eco* alla Fiera internazionale dell'outdoor di Friedrichshafen, Germania, la reinterpretazione in chiave sostenibile della storica scarpetta d'arrampicata La Sportiva, realizzata con materiali *eco-friendly* per ridurre al minimo l'impatto ambientale. Il 95% dei suoi componenti deriva da materiali totalmente riciclati, come i lacci, i nastri, l'imbottitura della linguella e la suola (ottenuta riciclando la gomma impiegata nel processo produttivo) e a ridotto impatto ambientale (concia *metal free*, pelle biodegradabile, collanti a base d'acqua).

Per La Sportiva la realizzazione di questa scarpetta, premiata dalla giuria di *OutDoor 2016* per la categoria *Sustainable Innovations*, scegliendola tra i 343 articoli rappresenta un ringraziamento all'ambiente e alle montagne che ospitano la sua principale sede produttiva.

Nel 2017 La Sportiva ha lanciato un importante progetto ambientale, *La Sportiva outdoor Paradise*, che prevede la riqualificazione turistica e territoriale del Passo Rolle, all'interno del Parco Naturale Paneveggio Pale di San Martino, attraverso lo smantellamento degli impianti e la riqualificazione delle strutture presenti.

Per rinforzare il rispetto e il controllo del comportamento etico di tutti i suoi collaboratori, l'organo amministrativo della Sportiva realizza il Codice Etico e ha istituito l'Organismo di Vigilanza ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

Dal 2017 produce il bilancio di sostenibilità.

## Mettiti in gioco con la sostenibilità

1.

Scarica il bilancio di sostenibilità 2018 disponibile sul sito istituzionale di La Sportiva e analizzalo svolgendo quanto richiesto.

### Attività individuale

a. Osserva i goal di Agenda 2030 indicati a pag. 7 del report con l'indicazione degli impegni presi dalla società per contribuire alla realizzazione di ognuno di essi.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



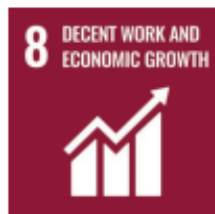
La Sportiva è impegnata nell'individuazione di soluzioni di economia circolare per il riciclo e il riutilizzo dei materiali nella produzione. Crea prodotti caratterizzati dalla durabilità, sensibilizza i consumatori e incentiva il riuso offrendo un servizio di riparazione per allungare la vita del prodotto.



La Sportiva è impegnata nell'aumento dell'approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili e nel miglioramento delle performance energetiche. Tra i principali progetti vi è l'impianto di teleriscaldamento realizzato per la nuova sede produttiva con la collaborazione della Magnifica Comunità di Fiemme.



L'innovazione è un aspetto caratterizzante dello sviluppo industriale dell'azienda, che immette costantemente nuovi prodotti in parte brevettati sul mercato. L'orientamento all'efficienza del processo produttivo è un altro asset importante, come dimostra la concezione del nuovo stabilimento.



La Sportiva crea opportunità occupazionali a livello locale contribuendo alla crescita economica della Val di Fiemme, sia attraverso le assunzioni che attraverso la selezione dei fornitori.



La qualità dell'ambiente di lavoro, il welfare aziendale, la formazione, la salute e la sicurezza del lavoro sono temi rilevanti per La Sportiva, impegnata nella prevenzione e protezione della salute e nel miglioramento della sicurezza dei luoghi di lavoro.



La Sportiva promuove partnership per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, attraverso il rapporto con i principali stakeholder, finalizzati allo scambio e alla condivisione di conoscenza, esperienza ed innovazione produttiva.



La qualità dell'aria, il contenimento delle emissioni e la gestione degli impatti ambientali lungo tutta la filiera produttiva sono aspetti che La Sportiva cura con particolare attenzione. Il progetto virtuoso di riutilizzare gli scarti di lavorazione consente la riduzione delle emissioni nella filiera produttiva. Il contenimento delle emissioni avviene anche attraverso la gestione degli spostamenti casa-lavoro e dei parcheggi.

Predisponi una tabella a due colonne inserendo nella prima i goal di Agenda 2030 per i quali La Sportiva si impegna e nella seconda una sintesi delle azioni intraprese dalla società .

## La Sportiva

Goal indicati	Impegni concreti
3. Salute e benessere per tutti	Qualità dell'ambiente di lavoro, welfare aziendale, salute e sicurezza del lavoro
...	...

b. Approfondisci l'argomento analizzando, a pag. 26 e seguenti del report, la **matrice di materialità**, strumento che è alla base dello standard internazionale GRI, e che rappresenta il risultato di un'analisi volta all'identificazione dei temi rilevanti per i portatori di interesse e per l'impresa. Ti permette di inquadrare i temi a cui La Sportiva dedica gli sforzi maggiori. Confrontali ora con i traguardi di Agenda 2030 e indica quali, tra gli impegni portati avanti dalla Sportiva, ti sembrano più aderenti agli obiettivi indicati da Agenda 2030.

## Attività di gruppo

a. Confrontatevi con le vostre compagne e i vostri compagni e, dopo aver individuato le più virtuose tra le attività sostenibili presenti nel bilancio di sostenibilità, predisponete una relazione immaginando di dover spiegare ai finanziatori della Sportiva:

- il significato di sostenibilità (in senso lato: economico-socio-ambientale) delle attività aziendali per lo sviluppo dell'impresa;
- i motivi per i quali tali iniziative, oltre a essere socialmente responsabili, portano a un impatto positivo sulla redditività aziendale, per risparmio di costi o aumento di ricavi.

b. Dopo aver individuato i problemi socio-ambientali per i quali vi sembra particolarmente urgente intervenire con il contributo di tutti:

- indicate quali iniziative di sensibilizzazione al consumo e a stili di vita sostenibili ritenete siano più efficaci per coinvolgere le persone;
- confrontatevi sulla disponibilità ad assumere, come singoli e classe, comportamenti responsabili che ciascuno può mettere in pratica e impegnatevi nell'adozione di uno di questi comportamenti;
- stabilite una data entro la quale verificare se e in quale misura gli impegni presi si sono tradotti in comportamenti concreti.

# 4. La Sportiva

## Spunti per attività nelle classi terze e quarte

### 1. Analisi del caso aziendale attraverso il bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità della Sportiva può essere utilmente impiegato per studiare il caso aziendale attraverso lo schema Struttura-condotta-performance del *Profilo d'impresa* allegato al presente materiale.

Infatti il documento riporta informazioni utili all'analisi dell'impresa secondo i consueti parametri economico-aziendali che si connettono direttamente ai vari argomenti di studio.

Per esempio:

<b>Argomenti economico-aziendali</b>	<b>Informazioni dal bilancio di sostenibilità</b>
Ambiente esterno e localizzazione	Il tessuto economico <i>pag. 16-17</i>
Gli stakeholder	Gli stakeholder <i>pag. 18</i>
Informazioni aziendali di sintesi	La Sportiva in cifre <i>pag. 8-9</i>
Risultati economici	Performance e risultati economici <i>pag. 38-39</i>
L'organizzazione	Il gruppo e il sistema di <i>governance pag. 35</i>
Marketing e comunicazione aziendale	La comunicazione <i>pag. 70 e seguenti</i>
	La presenza internazionale, i mercati serviti <i>pag. 37</i>
...	...

### 2. Proposta di lavoro interdisciplinare (Economia aziendale/Economia aziendale e geopolitica - Economia politica/Relazioni internazionali)

Ricerca il significato di **economia lineare** e di **economia circolare** e metti in evidenza attraverso uno schema le differenze tra i due concetti.

Puoi trovare le informazioni che ti servono nei siti web dedicati, come per esempio [www.economicircolare.com](http://www.economicircolare.com)

***I link ai siti di terze parti sono indicati in questo testo unicamente per scopi didattici o perché consigliati da altri siti istituzionali. Pertanto l'editore non si ritiene responsabile - neppure indirettamente - dei contenuti e delle immagini riprodotte nei siti citati in data successiva al giorno di svolgimento del convegno TramontanaDay 2020. Per questa ragione si consiglia la preventiva visione da parte dell'adulto del contenuto di tali siti prima dell'utilizzo a scopo didattico.***



# 5. Indicazioni metodologiche per l'analisi dei casi aziendali

I casi aziendali possono essere affrontati con diversi livelli di complessità durante l'intero percorso di studio delle discipline economico-aziendali. Già dalla classe prima gli alunni sono in grado di raccogliere e classificare le informazioni di base relative a un'impresa, come il settore, l'attività svolta, il processo produttivo o la concorrenza.

Negli anni successivi l'analisi di un caso aziendale si può arricchire di nuove informazioni grazie ai contenuti acquisiti con lo svolgimento dei diversi argomenti disciplinari.

Nel quinto anno, infine, gli studenti possiedono tutti gli strumenti per analizzarli compiutamente. L'analisi dei casi aziendali consente quindi di dimostrare le competenze acquisite relativamente a diversi contenuti: il marketing, la gestione finanziaria, l'analisi di bilancio, le strategie aziendali, i piani strategici ecc.

Tuttavia, spesso nello studio dei casi aziendali il rischio per lo studente è di non essere capace di organizzare con metodo le informazioni, esaminandole in maniera poco organica.

Si forniscono qui di seguito alcuni **strumenti-guida** utili a sviluppare e integrare l'analisi dei casi aziendali.

## Il profilo d'impresa

Lo strumento tradizionale più completo a cui lo studente può fare riferimento nello studio di un caso aziendale è rappresentato dallo schema del profilo d'impresa, anche noto come "**Paradigma Struttura-Condotta-Performance**", che può essere utilizzato integralmente o nelle parti utili alla attività didattica prevista.

L'idea di fondo è di esaminare l'impresa partendo dai dati immediatamente osservabili, rispondendo alle domande che ci si pone quando si avvicina una realtà aziendale:

- Che cosa produce e vende?
- Su quali mercati opera?
- Chi sono i suoi concorrenti?
- Quali sono le sue dimensioni?

In un secondo momento si considerano le strategie con cui l'impresa raggiunge gli obiettivi rispondendo ad altre domande:

- Quali sono gli obiettivi dell'impresa?
- Quali scelte effettua per raggiungerli?
- Attraverso quali azioni concrete li raggiunge?

L'analisi del caso aziendale si conclude poi con l'osservazione dei risultati ottenuti, le *performance*, non solo in termini di reddito, per rispondere alle ultime domande:

- L'impresa ha raggiunto risultati soddisfacenti?
- È vincente nella competizione rispetto ai concorrenti?
- Gode di una buona reputazione nell'ambiente sociale in cui opera?

Per rispondere alle domande sopra riportate è possibile analizzare il caso raccogliendo le informazioni sulla base dello schema che segue, articolato in tre parti tra loro coordinate e interdipendenti, da sviluppare in modo sequenziale:

Struttura →	Condotta →	<i>Performance</i>
-------------	------------	--------------------

1. La **struttura** consiste nell'insieme degli aspetti più immediatamente osservabili quando si entra in contatto con un'impresa, proprio come accade nella descrizione di una persona (è alta, bionda, mora ecc.). Per prima cosa quindi nell'impresa si cercano gli elementi della struttura (che cosa produce, quali sono i suoi clienti, è grande o piccola, è industriale, artigianale o commerciale e via di seguito).
2. La **condotta** rappresenta il comportamento dell'impresa, partendo dai valori che la ispirano e dagli **obiettivi superiori** diversi dal profitto, che l'impresa si pone e che ne ispirano la condotta: devono essere motivanti, rispettosi delle regole scritte e non scritte e utili per distinguersi. In seguito si descrivono le strategie, cioè le scelte e le decisioni più importanti prese per realizzare i suoi obiettivi, e le **politiche**, cioè le azioni svolte per attuare le strategie.
3. Le **performance** sono i risultati ottenuti, di tipo economico (per esempio il reddito d'esercizio, il reddito operativo, il ROE), competitivo e socio-ambientale. Questi risultati si realizzano in modo diverso a seconda della **struttura** e della **condotta** (scelte e azioni svolte) dell'impresa.

### Schema di sintesi del profilo d'impresa

Struttura	Condotta	Prestazioni
a. Prodotto b. Mercato c. Dimensione d. Processo produttivo e. Assetto proprietario f. Organizzazione	a. <i>Superior objectives (vision e mission)</i> b. Strategie aziendali c. Politiche aziendali	a. Prestazioni economico-finanziarie <ul style="list-style-type: none"> <li>· reddito netto</li> <li>· EBITDA (margine operativo lordo)</li> <li>· EBIT (reddito operativo)</li> <li>· <i>cash flow</i></li> <li>· autofinanziamento</li> </ul> b. Prestazioni competitive <ul style="list-style-type: none"> <li>· quota di mercato</li> <li>· notorietà</li> <li>· <i>customer satisfaction</i></li> </ul> c. Prestazioni sociali e ambientali <ul style="list-style-type: none"> <li>· consenso dei diversi stakeholder</li> <li>· impatto sull'ambiente dell'attività produttiva</li> <li>· immagine diffusa dai media</li> </ul>

### Lo sviluppo dei singoli punti del profilo d'impresa

Di seguito vengono riportate alcune indicazioni per agevolare l'analisi dei singoli punti del profilo d'impresa. Si tenga presente che non è sempre possibile trattare ogni singolo punto nel dettaglio: il livello di analisi dipende dalle *informazioni a disposizione* e dall'*obiettivo dell'analisi stessa*.

## STRUTTURA

<p><b>a. Prodotto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Indicare che cosa produce l'impresa:<ul style="list-style-type: none"><li>○ un bene o un servizio</li><li>○ un bene di consumo immediato o durevole</li><li>○ un bene che serve per produrre altri beni (bene strumentale)</li></ul></li><li>● Individuare le imprese concorrenti, cioè le imprese che operano nello stesso settore o, restringendo il campo, i concorrenti diretti, presenti nella stessa area strategica d'affari (ASA).</li></ul>
<p><b>b. Mercato</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Individuare chi sono i clienti, per esempio se si tratta di consumatori finali o altre imprese (grossisti, dettaglianti, GDO).</li><li>● Descrivere la distribuzione territoriale del mercato: locale, nazionale, estero, globale.</li><li>● Indicare i motivi per i quali può essere interessante sviluppare il mercato in senso geografico, per esempio per collocare il prodotto in mercati più o meno maturi.</li><li>● Esporre gli eventuali ostacoli al processo di internazionalizzazione dell'impresa (normative diverse, lingua e cultura).</li><li>● Identificare la dimensione del mercato precisando la quota di mercato e scoprendo se l'impresa oggetto dell'analisi è un'impresa leader o una delle imprese follower.</li><li>● Descrivere le preferenze dei potenziali clienti.</li></ul>
<p><b>c. Dimensione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Definire la dimensione attraverso l'osservazione delle variabili quantitative, come il fatturato (volume delle vendite), il totale dell'attivo patrimoniale, il numero degli addetti, il capitale investito.</li><li>● Individuare altre variabili per definire la dimensione, come la modalità produttiva: l'impresa industriale è di solito più grande di un'impresa artigianale perché <i>capital intensive</i> e non <i>labour intensive</i>.</li></ul>
<p><b>d. Processo produttivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Descrivere le tecnologie impiegate (si può trattare di tecnologie semplici come in alcuni settori tradizionali, o complesse nei settori <i>high tech</i>).</li><li>● Descrivere le fasi del processo produttivo (fasi interne e attività esternalizzate secondo modelli a rete).</li><li>● Individuare dove si svolge il processo produttivo (in un'unica sede, in Italia, all'estero).</li></ul>
<p><b>e. Assetto proprietario</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Indicare la forma giuridica dell'impresa.</li><li>● Individuare chi assume le decisioni strategiche nell'impresa:<ul style="list-style-type: none"><li>○ l'imprenditore o i soci gestiscono direttamente l'attività (modello del capitalismo familiare tipico dell'Italia, dove vi è una persona o un gruppo di persone legate da rapporti familiari a reggere le sorti dell'impresa):</li><li>○ la proprietà è nelle mani di numerosi azionisti e l'impresa è affidata a manager.</li></ul></li></ul>
<p><b>f. Organizzazione</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Individuare la struttura organizzativa, cioè osservare come viene articolato il potere decisionale tra i vari livelli (si può disegnare un organigramma adatto, di tipo funzionale, divisionale o a matrice a seconda del tipo di impresa).</li></ul>

## CONDOTTA AZIENDALE

### a. *Superior objectives* (vision e mission)

*Vision aziendale*: è l'idea che ha motivato la costituzione dell'impresa e ha sostenuto il suo sviluppo

È il fondamento di tutta la condotta dell'impresa, il "sogno" che ha convinto l'imprenditore (fondatore) ad assumere il rischio dell'attività imprenditoriale. Per esempio, la visione dell'imprenditore Walt Disney è stata "Rendere felici le persone". La visione di Barilla è "Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene".

*Mission aziendale*: definisce chi siamo, in che business operiamo, che cosa vogliamo ottenere.

È il *tema unificatore* che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da una persona o da un'organizzazione. Per esempio la missione della casa automobilistica Ferrari è "costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola".

Scopo di *vision e mission aziendale* è anche quello di ispirare le persone e *creare motivazione*.

### b. Strategie aziendali

Consistono nell'insieme di scelte e decisioni relative al percorso per raggiungere un obiettivo chiaro.

Ad esempio le strategie si distinguono in:

- strategie di sviluppo;
- strategie di consolidamento (mantenimento);
- strategie di contrazione o abbandono.

Le strategie di sviluppo, a loro volta, possono prevedere:

- lo sviluppo del mercato;
- lo sviluppo del prodotto;
- la diversificazione.

### c. Politiche aziendali

È necessario distinguere tra *strategia e politica aziendale*.

- la strategia aziendale è l'insieme di scelte utili a stabilire una posizione di *vantaggio* attraverso l'impiego delle risorse necessarie;
- la politica aziendale (o tattica aziendale) è un progetto di azione specifica.

Usando un linguaggio militare, la strategia di preoccupa di vincere la guerra, la tattica le battaglie.

Sono esempi di politiche aziendali:

- l'immagine di mercato;
- l'innovazione tecnologica;
- l'innovazione di prodotto;
- la qualità del prodotto.

# PERFORMANCE

L'impresa deve produrre ricchezza attraverso il raggiungimento di risultati (*performance*) di tipo diverso, affermandosi nell'ambiente competitivo senza dimenticare l'importanza dell'ambiente e del territorio in cui opera.

<b>1. Prestazioni economico-finanziarie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• reddito netto</li><li>• EBITDA (margine operativo lordo)</li><li>• EBIT (reddito operativo)</li><li>• cash flow</li><li>• autofinanziamento</li></ul>
<b>2. Prestazioni competitive</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• quota di mercato</li><li>• notorietà</li><li>• <i>customer satisfaction</i></li></ul>
<b>3. Prestazioni sociali</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• consenso, reputazione</li><li>• impatto sociale e ambientale dell'attività produttiva</li><li>• immagine diffusa dai media</li></ul>

## Gli altri strumenti per analizzare un caso aziendale

Durante il quinto anno, lo studente è poi in grado di approfondire lo studio di un caso aziendale attraverso l'adozione di alcuni altri schemi e modelli di business appresi in particolare nello studio del modulo dedicato alle strategie aziendali

Rappresentano utili schematizzazioni dei concetti economico aziendali:

- l'analisi SWOT;
- l'analisi delle cinque forze competitive;
- la matrice BCG (Boston Consulting Group);
- la catena del valore.

L'analisi SWOT, l'analisi delle cinque forze competitive e la matrice BCG risultano strumenti utili a sviluppare un caso aziendale, in particolare per la redazione del *marketing plan* e del *business plan*.

La catena del valore è invece un supporto utile per l'analisi dell'ambiente interno dell'impresa, per individuare le strategie e le attività delle diverse funzioni aziendali.

## Analisi SWOT

Permette di evidenziare:

- i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) interni all'impresa;
- le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) provenienti dall'*ambiente esterno*

Questo schema può essere utilizzato sia per presentare la situazione di partenza nella stesura di un business plan, sia per effettuarne le considerazioni conclusive.



## **Analisi delle cinque forze competitive**

Con l'analisi delle cinque forze competitive (modello di Michael Porter) si può descrivere l'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, interrogandosi non solo sulle forze competitive dirette (rappresentate dagli attuali concorrenti e il potere negoziale dei fornitori e dei clienti), ma anche sui possibili sviluppi di situazioni nuove o alternative (possibilità di ingresso nel mercato di nuovi *competitors* o presenza di prodotti sostitutivi).

Per esempio, può essere opportuno mettere in evidenza come in alcuni settori la forza contrattuale dei clienti o dei fornitori sia tale da limitare le possibilità di scelta dell'impresa. Si pensi alle grandi catene di ipermercati presenti a livello internazionale, la cui forza contrattuale è tale da imporre le condizioni di acquisto ai fornitori, i quali si vedono costretti a sottostare alla volontà dei loro clienti pur di non rinunciare a mercati di sbocco ampi come quelli della grande distribuzione organizzata.

## **Matrice BCG**

Per rappresentare graficamente le aree strategiche d'affari (ASA) che generano maggior valore per l'impresa può essere utilizzata una matrice che prende in considerazione il tasso di sviluppo delle vendite e la quota di mercato detenuta e permette di individuare le aree da sviluppare e quelle da abbandonare.

Per esempio, se l'impresa è multiprodotto si può valutare la scelta di eliminare dal portafoglio aziendale i prodotti con risultati negativi: attraverso lo schema si visualizzano con effetto immediato i prodotti il cui mercato non cresce (tasso di sviluppo del mercato basso) e con quota di mercato bassa, che sono collocati nell'area *dogs*.

## **Catena del valore**

Per l'analisi dell'ambiente interno dell'impresa può essere utile riprodurre lo schema della catena del valore, esaminando l'attività svolta da ogni funzione aziendale (funzioni primarie e funzioni di supporto), per metterne in evidenza le caratteristiche principali.

Per esempio si possono indicare le attività svolte all'interno dell'impresa dalla funzione Produzione oppure quali strategie vengono attuate dalla funzione Marketing per soddisfare i clienti, per comprendere in quale misura le diverse attività contribuiscono alla creazione del valore.