

## Strategia e Modello Aziendale

### Guida alla rendicontazione secondo gli standard ESRS

#### *Abstract*

Gli obblighi informativi previsti dallo standard ESRS2 in tema di Strategia (SBM-1, SBM-2 e SBM-3), si soffermano in particolare su Strategie e Modelli Aziendali. Essi, tradizionalmente, sono stati orientati alla massimizzazione del profitto, da ottenere mediante una posizione competitiva, se possibile “unica”; questa circostanza è certamente facilitata se al cliente viene fatta una proposta di valore distintiva e capace di soddisfare i suoi bisogni, ma anche solo i suoi desideri. I modelli strutturati su queste basi sono oggi meno efficaci nel supportare l’azione delle Direzioni aziendali in un’ottica di medio/lungo termine, perché ogni proposta, per essere realmente “di valore”, deve rientrare nell’alveo dello “sviluppo sostenibile”: lo richiede la “Agenda 2030” e lo chiedono le filiere produttive, il sistema creditizio e ora anche i consumatori, con sempre maggiore intensità. I menzionati obblighi informativi SBM-1, SBM-2 e SBM-3 non fanno altro che invitare le imprese a rendere trasparente il loro impegno nello sviluppo sostenibile, ponendolo al centro delle loro strategie e dei loro modelli di business.

#### *Sommario*

Introduzione – La Strategia e il Business Model nell’approccio tradizionale - La sostenibilità crea un nuovo contesto - Gli obblighi di informativa SBM-x – Conclusioni – Riferimenti

#### *A cura di:*

Luca Nardoni, Fabrizio Salusest

---

#### **Informativa Reporting di Sostenibilità (IRS) n. 04 – Marzo 2024**

*Area: Sviluppo Sostenibile (Reporting, Consulenza, Formazione)*

*Consigliere Delegato:* Gian Luca Galletti

*Commissione Reporting di Sostenibilità*

*Presidente:* Angeloantonio Russo

## Strategia e Modello Aziendale: Guida alla Rendicontazione secondo gli Standard ESRS

### Introduzione

Nell'ambito degli obblighi di informativa previsti dall'ESRS 2, che si applicano a tutte le imprese che redigono la rendicontazione, al capitolo 3 "STRATEGIA" vengono previsti tre obblighi informativi:

- **SBM-1 "Strategia, modello aziendale e catena del valore"**, che prescrive "l'impresa comunica gli elementi della propria strategia che riguardano le questioni di sostenibilità o che influiscono su di esse, il modello aziendale e la catena del valore";
- **SMB-2 "Interessi e opinioni dei portatori di interessi"**, che richiede "le modalità con cui si tiene conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi nella strategia e nel modello aziendale";
- **SBM-3 "Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale"**, che prescrive di illustrare "i propri impatti, rischi e opportunità rilevanti e il modo in cui questi interagiscono con la sua strategia e il suo modello aziendale".

Si tratta, in definitiva, di informare il lettore sull'assetto strategico-organizzativo con cui l'impresa intende, oggi e nel futuro, gestire gli impatti, fronteggiare i rischi e cogliere le opportunità legati ai temi di sostenibilità, ascoltando e facendo proprie le istanze degli stakeholder e, infine, su come tutto ciò possa creare feedback, positivi o negativi, come punto di partenza per ridefinire l'assetto in parola.

### La Strategia e il Business Model nell'approccio tradizionale

La Strategia, essenzialmente, è un piano d'azione a largo raggio, anche temporale, progettato per raggiungere uno o più obiettivi e determinato dall'operare scelte tra opzioni diverse esaltando le caratteristiche più profonde dell'azienda, come vision, mission e valori (cultura).

Michael Porter, studioso della strategia competitiva, assegna all'impresa un unico obiettivo strategico da perseguire, un alto ritorno sull'investimento ovvero la massimizzazione del profitto. Nel suo pensiero, la modalità per conseguirlo consiste nell'occupare una posizione "unica" sul mercato, un vantaggio competitivo duraturo, da garantirsi mediante una strategia, di cui risultano esempi generici (cioè validi per tutte le imprese) la leadership di costo o la differenziazione.

Autori successivi introducono la prospettiva dei "clienti" (v. Kaplan e Norton con la "Balanced Scorecard"), ma continuano a far rimanere al centro le questioni economico-finanziarie. Con Freeman inizia un cambiamento significativo con il rilievo dato agli "stakeholder" che vengono ritenuti decisivi per il successo di un'impresa. Si passa così dalla "shareholder economy" alla teorizzazione della "stakeholder economy".

Tutte le teorie sulla strategia si sono a un certo punto dovute confrontare con economie, mercati e consumi che, per effetto della globalizzazione e di un'accelerazione senza precedenti dell'innovazione tecnologica, hanno iniziato a cambiare impetuosamente, con

la conseguenza di avere imprese sempre più stressate, nelle loro strutture e pianificazioni, dalla mutevolezza dei clienti in termini di bisogni e desideri.

Sorge così da una parte l'esigenza di strategie flessibili e capaci di adattamenti rapidi e dall'altra di rappresentare flessibilmente il “modello” con il quale l'impresa opera.

È in questo contesto che nasce il *business modelling*, dove oggettivamente emerge il “Business Model Canvas” 1 (o “BMC”) con la sua definizione di modello di business: “un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”. La sua essenza è rappresentare come l'impresa fornisce valore ai clienti (“proposta di valore”, distintiva) traendone un profitto pari alla differenza tra i ricavi percepiti per la cessione e i costi sostenuti per la connessa produzione, questi ultimi influenzati specialmente dall'utilizzo di elementi “chiave”, cioè indispensabili per attivare la proposta di valore.

Se la strategia stabilisce “dove andare”, il modello ne costituisce la verifica e ne indica il “modo”. Strategia e modello di business sono intrinsecamente legati in un circolo virtuoso dove la prima formula le ipotesi che il modello verifica nella fattibilità e nelle relazioni causali, consentendo le scelte, e una migliore definizione, della prima, in un circolo virtuoso che si chiude quando strategia e modello risultano coerenti e fattibili.

Il “Business Model Canvas” graficamente, si presenta come nella figura seguente, in cui i numeri rappresentano la sequenza di compilazione delle varie parti (“blocchi”).



- Tutto il modello ha come “motore” due blocchi, quello dei “clienti” e quello della “proposta di valore”, da cui tutto il resto dipende;
- il blocco “segmenti di clientela” individua i clienti target sulla base dei bisogni – funzionali, emotivi, sociali – non soddisfatti e dei problemi che ogni target non ha risolto in modo soddisfacente, pur meritando di esserlo;
- il blocco “proposta di valore” è il cuore del BMC, perché illustra il modo originale e unico (per soluzioni e/o contenuto ecc.) con cui l'impresa intende risolvere i problemi e trovare le soluzioni per i suoi clienti target; quel “modo” (la proposta di valore, appunto) si materializzerà poi nei prodotti/servizi che l'azienda offrirà ai suoi clienti e, a valle, nei ricavi.
- gli altri blocchi superiori costituiscono, insieme, l'attività di “creazione e consegna del valore”, quelli inferiori (ricavi e costi) la “cattura del valore”.
- i blocchi a destra concorrono a generare la struttura dei ricavi, quelli a sinistra la struttura dei costi.

## La sostenibilità crea un nuovo contesto

Tanto la Strategia quanto il Business Model, così come formulato, hanno

<sup>1</sup> Creare Modelli di Business – A. Osterwalder e Y. Pigneur – Edizione FAG Milano

problemi quando incontrano la sostenibilità.

Nella strategia, obbligo, cambiano (come minimo, aumentano) gli obiettivi strategici e, con essi, le modalità di lavoro. Per raggiungere più obiettivi strategici, non sempre convergenti, cambia l'approccio poiché aumentano i parametri e le incognite. Si pensi alla necessità di investire in costose tecnologie per migliorare l'impatto sull'ambiente di fronte a una sollevazione dei clienti più sensibili al tema. D'altronde, ogni cambiamento di strategia comporta una modifica, più o meno profonda, al modello di business.

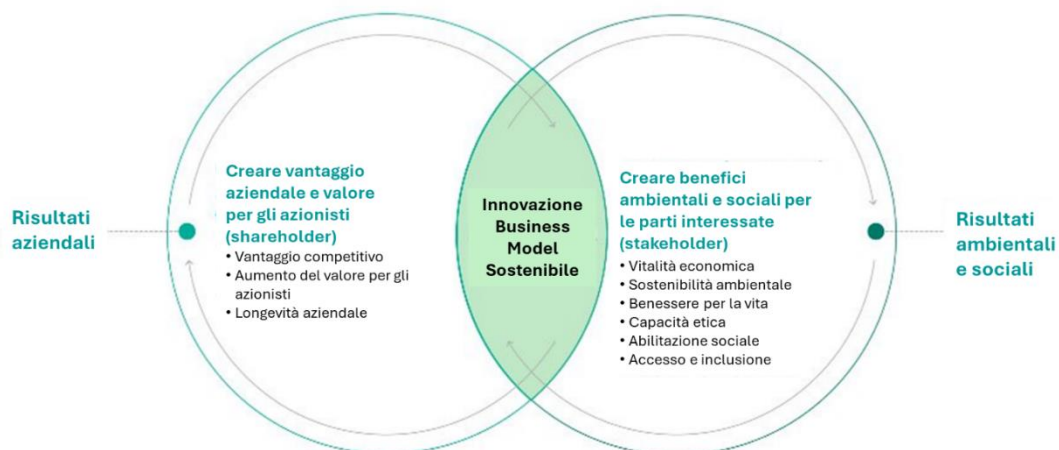
Anche il modello di business, di fronte alle istanze della sostenibilità, fa più fatica a dare risposte "esatte". In particolare:

- è troppo "trainato" dai clienti, nel senso che rischia di dipendere dai loro "desideri" - a volte volubili e voluttuari - che possono rivelarsi difficilmente conciliabili con uno sviluppo sostenibile. Un esempio è la c.d. "Fast Fashion": sebbene altamente desiderabili dai consumatori, i prodotti usa e getta sono realmente compatibili

con uno sviluppo sostenibile gradito (basso costo e veloce adattamento alla moda del momento, ma problemi nelle condizioni di lavoro e inquinamento da microplastiche nel mare)?

- non riesce a rappresentare gli interessi dei tanti stakeholder che possono affacciarsi alla porta dell'impresa;
- non tiene in debito conto la "doppia rilevanza" (doppia materialità)<sup>3</sup>. Se infatti, come visto, il tema della rilevanza finanziaria è sempre stato al centro delle analisi strategiche e di BM, l'imporsi delle questioni di sostenibilità nelle analisi è molto recente (es., la parità di genere a livello retributivo può influire notevolmente sulla struttura dei costi). Molto di più sono nuove, in questo campo, le istanze legate alla gestione degli impatti ESG "inside-out" (rilevanza dell'impatto) e le loro implicazioni, a volte intricate (es., l'opzione di chiudere uno stabilimento posto in una zona di cui occorre preservare gli ecosistemi a fronte della perdita di lavoro per gli abitanti del luogo).

La soluzione, come accademia e prassi suggeriscono, risiede nel seguire con



<sup>2</sup> Microplastic pollution from textile consumption in Europe – European Environment Agency (EEA) – Feb 2022.

<sup>3</sup> Cfr. IRS n. 3.2024.

coraggio la via dell'innovazione: il tema è così nuovo e complesso da non poter essere affrontato con schemi datati.

Così, nel caso della strategia, avremo modelli ispiratori come il seguente<sup>4</sup>, in cui c'è un superamento sia della Shareholder economy sia della Stakeholder economy a favore di un nuovo equilibrio che considera inscindibili la creazione di valore per azionisti e investitori e la creazione di valore per tutti gli altri portatori di interessi, compreso ambiente e generazioni future: la sostenibilità, dunque, non solo come elemento di pregio etico-valoriale, ma come vera e propria occasione da sfruttare per coniugare profitto e benessere socio-ambientale, tendendo al “bene comune”<sup>5</sup>.

E' del resto decisamente sconsigliabile, al contrario, considerare l'espressione “strategia per la sostenibilità” come un invito a relegarla tra le strategie di secondo livello (es. la “strategia” di approvvigionamento), poiché la sostenibilità<sup>6</sup> è chiaramente destinata a influenzare la maggior parte delle scelte aziendali per lunghi anni a venire.

Anche il modello aziendale, che dalla strategia trae la linfa vitale delle scelte di fondo compiute dall'organizzazione, sarà quindi pervaso da innovazione e da inclusione. In questo senso, l'organizzazione sarà chiamata a introdurre modifiche rilevanti nel suo BM, come ad esempio le seguenti<sup>7</sup>:

- nei blocchi “relazioni con i clienti” e “attività chiave” sarà compreso il

coinvolgimento dei portatori d'interesse (c.d. *stakeholder engagement*);

- nei blocchi “risorse chiave” entreranno le persone della catena del valore e le risorse naturali;
- la cura dei temi ESG (“dovuta diligenza” per gli ESRS) rientrerà tra le “attività chiave”;
- infine, particolare importante appare corredare la “proposta di valore” di nuovi significati e implicazioni, dati dalla Direzione e non dal marketing, quali la trasparenza, l'etica, il rispetto e così via.

## Gli obblighi di informativa SBM-x

Pur essendo in rapporto di effetto a causa rispetto a quanto detto sin qui, anche gli obblighi di informativa SBM-x spingono a colmare le lacune dei modelli tradizionali appena considerate.

Nel merito, la SBM-1 prevede sette gruppi di informazioni da comunicare, riguardanti “gli elementi fondamentali della propria strategia generale”. In sintesi:

- a. una descrizione su prodotti e/o servizi offerti, gruppi di clienti e/o mercati significativi, numero di dipendenti e prodotti e servizi vietati in determinati mercati, se rilevanti;
- b. ricavi suddivisi per settori ESRS significativi;
- c. informazioni su “settori ESRS aggiuntivi significativi”;

come tale destinato a includere quello più tattico di “continuità”, pure uno dei temi più dibattuti e rilevanti dell'economia aziendale.

<sup>7</sup> Business model innovation for sustainability: a new framework – Università di Catania – R. Ferlito e R. Faraci

<sup>4</sup> Analisi: Boston Consulting Group

<sup>5</sup> Analyzing double materiality through the lens of the European political constitution - University of Oslo – J. Mahonen V. Palea - 2024

<sup>6</sup> È un argomento che si sviluppa necessariamente nel medio-lungo periodo, dunque strategico e



- d. una dichiarazione sull'attività in settori particolarmente critici per la sostenibilità: combustibili fossili, fabbricazione di prodotti chimici, armi controverse, coltivazione e produzione di tabacco;
- e. gli obiettivi e le sfide che l'impresa si pone sui temi della sostenibilità, particolarmente su gruppi di prodotti e servizi, categorie di clienti, aree geografiche e rapporti con gli stakeholder (questo tema sembra particolarmente importante e complesso da trattare);
- f. la valutazione dello stato attuale dell'impresa in relazione agli obiettivi di cui al punto precedente;
- g. altri elementi della strategia collegati alla sostenibilità includendo le sfide principali, le soluzioni critiche e i progetti da mettere in atto per la rendicontazione di sostenibilità.

Circa il **modello aziendale** (e la catena del valore) l'azienda informa su:

- a. dati (quali utilizzati, come raccolti, come elaborati e come protetti);
- b. prodotti e vantaggi che apportano e/o apporteranno a clienti, investitori e stakeholder;
- c. informazioni sulla propria catena del valore (a monte e a valle).

La SBM-2, nel chiedere di indicare come si tiene conto degli interessi e delle opinioni dei portatori di interessi nella strategia e nel modello aziendale, prevede una dettagliata descrizione di chi essi sono e di come è organizzato e gestito il coinvolgimento.

C'è poi la richiesta di indicare come sono informati gli organi di governo delle opinioni degli interessi degli stakeholder, punto saliente data la diffusa abitudine

delle Direzioni aziendali di non occuparsi direttamente delle questioni di sostenibilità (questa, tra l'altro, è fondamentale).

Infine, lo SBM-3 serve a illustrare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti, quali risultano dalla valutazione della rilevanza dell'impresa, e soprattutto in che modo essi scaturiscono dalla strategia e dal modello aziendale dell'impresa e ne inducono l'adeguamento, compresa l'assegnazione delle risorse. Ciò che va comunicato, di gestione impatti, rischi e opportunità rilevanti, è prescritto negli ESRS tematici e nei principi settoriali specifici, che sono applicati congiuntamente agli obblighi minimi di informativa relativi alle politiche, alle azioni e agli obiettivi stabiliti nel presente principio.

## Conclusioni

La sostenibilità, con gli ESRS, entra prepotentemente nelle considerazioni strategiche delle imprese. Sebbene gli standard stabiliscano essenzialmente requisiti di divulgazione e non prescrivano, rispetto alla strategia<sup>8</sup>, obblighi comportamentali, tuttavia è chiaro che l'azienda che redige il rendiconto di sostenibilità non potrà limitarsi a fare un esercizio di stile (e nemmeno di fantasia), dovendo dare conto di situazioni effettivamente gestite. E la strategia si trova, logicamente, alla base dell'operare aziendale.

I modelli di business vengono profondamente influenzati: si passa da modelli che si concentrano quasi esclusivamente sui bisogni/desideri dei clienti, e da questi fanno derivare tutta

<sup>8</sup> FAQ ID293 Relationship of strategy and policy – EFRAG SR TEG Meeting 07.03.2024.

l'organizzazione dell'impresa, a modelli che prioritariamente si preoccupano delle sfide sulla sostenibilità da affrontare pensando a quanto c'è da fare entro il 2030 e - in termini di neutralità di emissioni - entro il 2050, come requisito essenziale di *business continuity* e sviluppo.

Ovviamente ciò non significa non occuparsi della soddisfazione dei clienti ma significa farlo in coerenza con gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile.

Da questo punto di vista anche le rappresentazioni dei modelli subiscono significative modifiche includendo almeno altri tre blocchi:

1. **“sfide prioritarie”**, dove si indicano le questioni rilevanti sul piano della

sostenibilità dell'impresa ovvero le sfide che sul piano della sostenibilità l'impresa decide di affrontare, che costituiscono per così dire il “pre – requisito” del modello e di tutte le scelte successive;

2. **“strategie per la sostenibilità”** ovvero quello in cui si indicano gli elementi del piano d'azione per raggiungere gli obiettivi sul piano della sostenibilità che l'impresa si propone;
3. **“impatti generati”** ovvero gli impatti, diretti e indiretti, che la propria organizzazione genera, sia positivi che negativi.

## **Informativa Reporting di Sostenibilità n. 04 – Aprile 2024**

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

### *Commissione Reporting di Sostenibilità*

*Presidente:* Angeloantonio Russo

*Consigliere Delegato:* Gian Luca Galletti

*Componenti:* Fabrizio Acerbis, Ciro Armigero, Pier Paola Caselli, Fabio Ciocca, Francesco Cocci, Lorella Di Filippo, Maria Cristina Gagliardi, Ettore Guarini, Roberto Ianni, Massimo Ianni, Raffaele Ianuario, Rossella Leopizzi, Gianluigi Longhi, Lorenzo Magrassi, Andrea Meucci, Stefania Milanese, Angelo Mongiò, Luca Nardoni, Elisabetta Pallotti, Monica Peta, Emmanuela Saggese, Fabrizio Salusest, Michela Sopranzi, Enzo Tucci