

WEBINAR

ESG e Transizione Sostenibile Incontro

12 marzo 2024 ore 14:30 – 17:30

Argomento: Modelli strategici aziendali in ottica ESG

Relatore: dr Roberto De Silvio

INTEGRARE LA SOSTENIBILITA' (ESG) NELLA STRATEGIA AZIENDALE DELLE PMI

- Perché il tema degli ESG rilevante anche per le **PMI**? Per 2 motivi:
 1. Banche (GAR)
 2. Catena del valore
- Visto che di fatto è un obbligo, «facciamoci furbi» e trasformiamo questo tema da costo/rischio a opportunità/valore, integrandolo nella strategia per conseguire un **vantaggio competitivo (make money)**



STRATEGIA AZIENDALE

PRIMA DI INTEGRARE LA SOSTENIBILITA' (ESG)
NELLA STRATEGIA AZIENDALE ... **BISOGNA
AVERCELA UNA STRATEGIA !**

**La Mission del Commercialista Strategico è
spiegare a PMI:**

- ✓ CHE COSA E' LA STRATEGIA, IN PAROLE
POVERE?
- ✓ A COSA TI SERVE LA STRATEGIA AZIENDALE?
- ✓ PERCHE' E' IMPORTANTE? E PERCHE' TI FA
STARE PIU' SERENO?



The Strategy Pyramid

Vaughan Evans

revisited and adapted by prof.

Valerio Malvezzi

Teoria semplice per
spiegare all'imprenditore
cosa significa **sviluppare**
una Strategia



Come usarla - 1

1° La strategia è ciò di cui hai bisogno per portare il tuo business **da dove sei oggi ...**

... a dove vuoi essere tra qualche anno!



Come usarla - 1

2° Obiezione: «ma io vado bene così, basta che ogni tanto lancio qualche **prodotto nuovo**, entro in qualche **nuovo mercato**, e questo basta per fare profitti più elevati...»

3° Risposta alla obiezione: «quindi certo che hai una strategia, si chiama “Seat of the pants” (vai ad istintivo, vai a sensazione, e ti affida solo alla sorte)»; conseguenza: «**il tuo business è in balia del mercato**»



Come usarla - 2

1° «Fare strategia» è quindi in sostanza **ridurre la dipendenza dalla fortuna**. Con una strategia hai **molte più probabilità** di andare dove vuoi e ottenere quello che vuoi



2° La strategia riguarda la capacità di utilizzare risorse scarse per conseguire e mantenere un **vantaggio competitivo (SUCCESSO)** e conseguire così i propri obiettivi (goals) e traguardi (objectives)



The Strategy Pyramid

Identifica il divario strategico :

- McKinsey GE Matrix
- The BCG Growth-Share Matrix

Valuta la tua posizione competitiva:

- The resource and capability matrix (Grant)
- Porter's Value Chain
- BMC (Osterwalder and Pigneur)



Colma il divario con la BS:

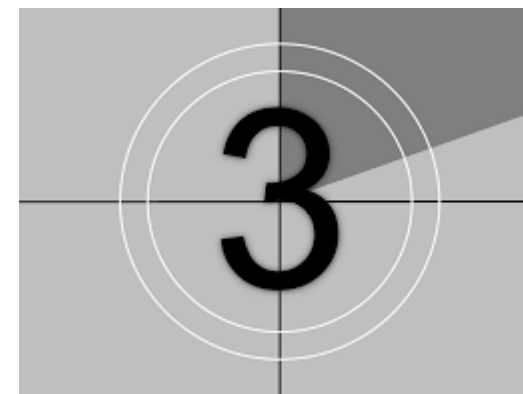
- Porter's Generic Strategies
- Blue ocean strategy (Kim and Mauborgne)

Come usarla - 3

1° La mappa della Strategy Pyramid è molto efficace per sviluppare la strategia

2° Ma ha un difetto: si compone di **9 caselle!**

3° Applicando il metodo “KISS” «**Keep it simple**, stupid» alla strategia, si riducono i 9 passaggi in **3 blocchi concettuali (più uno preparatorio): KISSTRATEGY!**



From The Strategy Pyramid to KISSTRATEGY



The Strategy Pyramid

Vaughan Evans

revisited and adapted by prof. **Valerio Malvezzi**

**3. GESTIRE I RISCHI E
LE OPPORTUNITA'**

9. Addressing risk and opportunity

8. Bridging the gap with the Corporate Strategy

7. Bridging the gap with the Business strategy

6. Targeting the strategic gap

5. Tracking competitive advantage

**2. CREARE IL
VANTAGGIO
COMPETITIVO**

4. Gauging industry competition

3. Forecasting market demand

2. Setting your goals and objectives

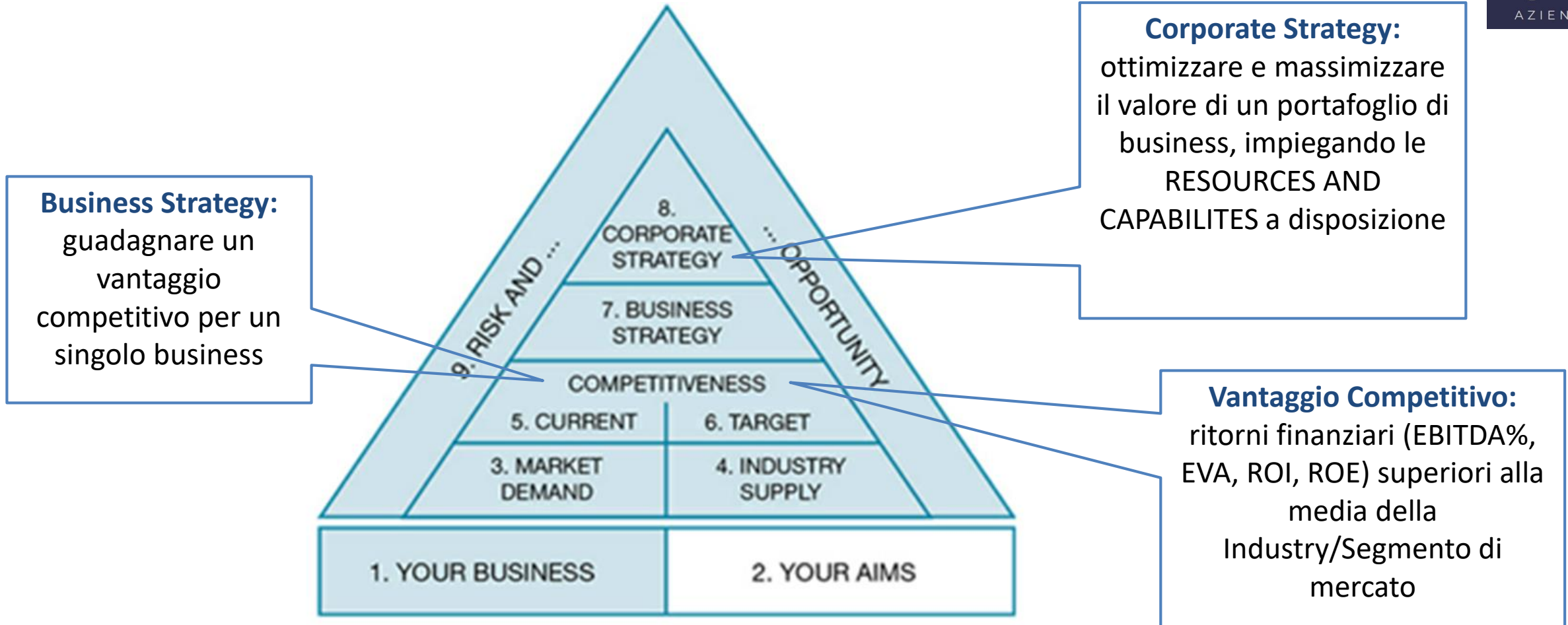
1. Knowing your business

**1. CAPIRE
PROFONDAMENTE IL
MERCATO**

**0. COSTRUIRE LE
BASI DELLA
PIRAMIDE
STRATEGICA:
ALLINEAMENTO DI
VALORI, OBIETTIVI E
TRAGUARDI:
STRATEGIA
UMANISTICA
DI PREPARAZIONE
DELL'UOMO
IMPRENDITORE**

The Strategy Pyramid

Vaughan Evans adapted from prof. **Valerio Malvezzi**



The Strategy Pyramid

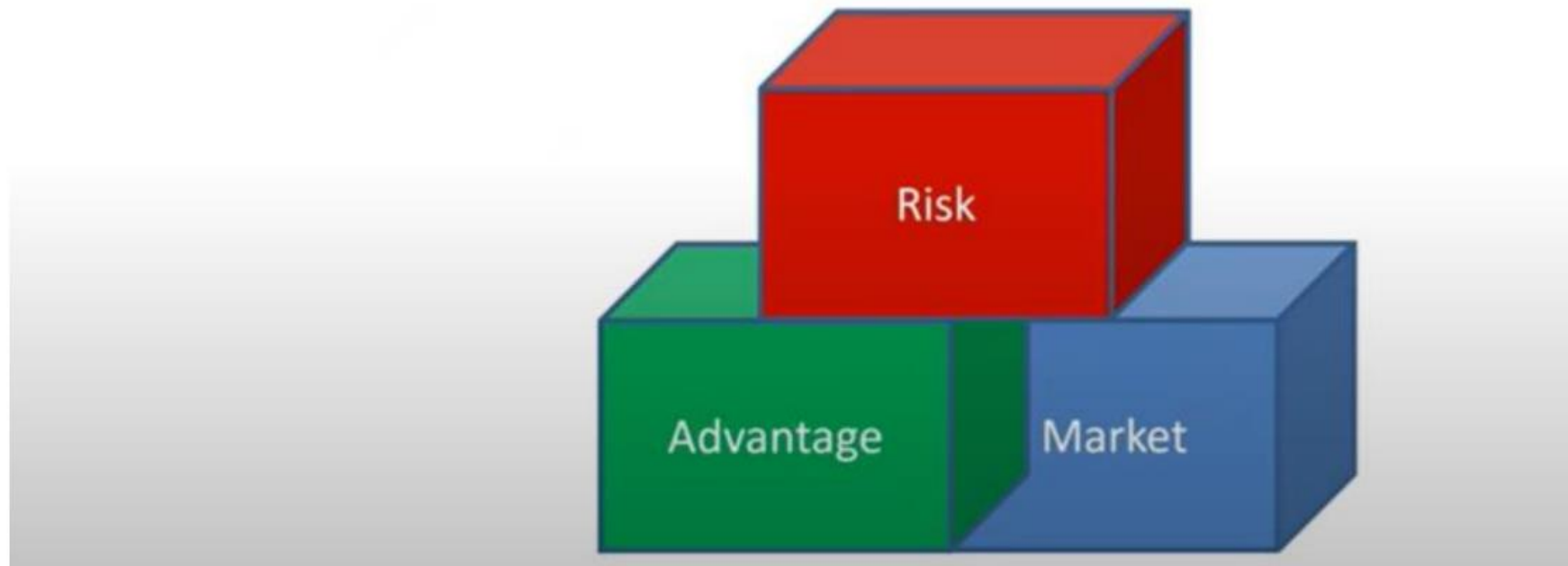
Developing Strategy =

- 1** *Understanding the market +*
- 2** *Creating competitive advantage +*
- 3** *Managing risk*

The Strategy Pyramid

Even plainer, leaving out verbs:

$$\text{Strategy} = \text{Market} + \text{Advantage} + \text{Risk}$$

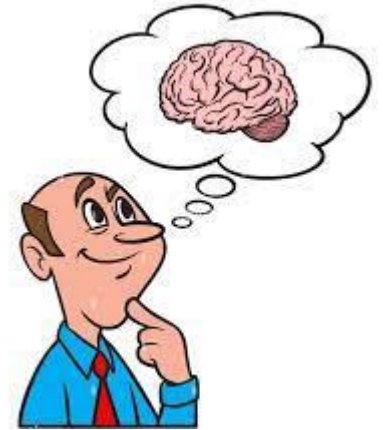


Succesfull organizations try to have a healthy balance between:

Planning and doing



THINKING !



- ☐ How **much time** have you invested in thinking your strategy?
- ☐ How **many options** have you considered before the plan was written?
- ☐ How have you ensured that the **thinking** behind the plan is **challenged**?
- ☐ How much time is spent **playing with ideas**, hopes and dreams?

Strategic approach

1

HUMAN SIDE APPROACH

- What do you want to achieve?
- How can you create something people want?



2

ANALYTICAL APPROACH

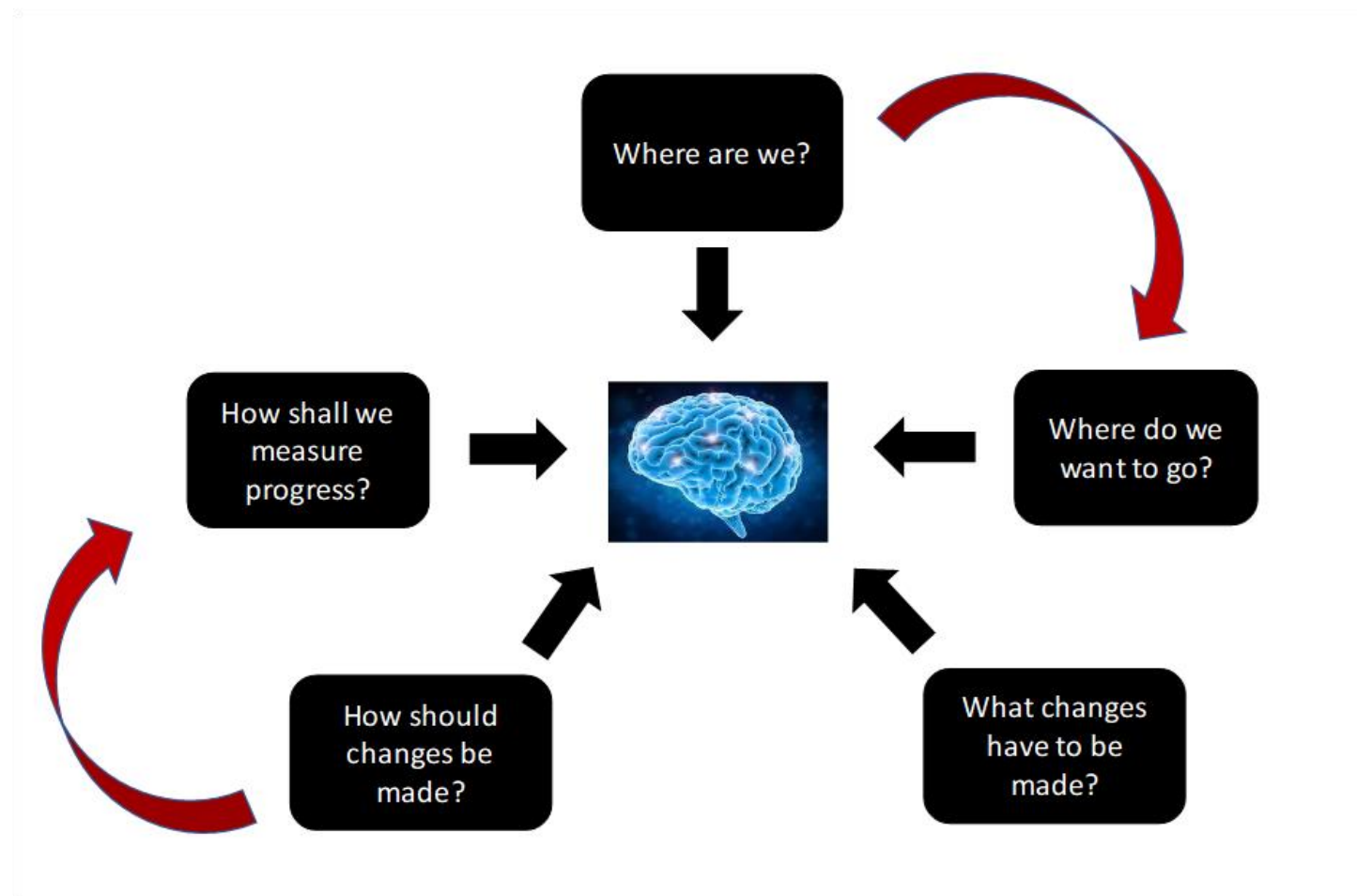
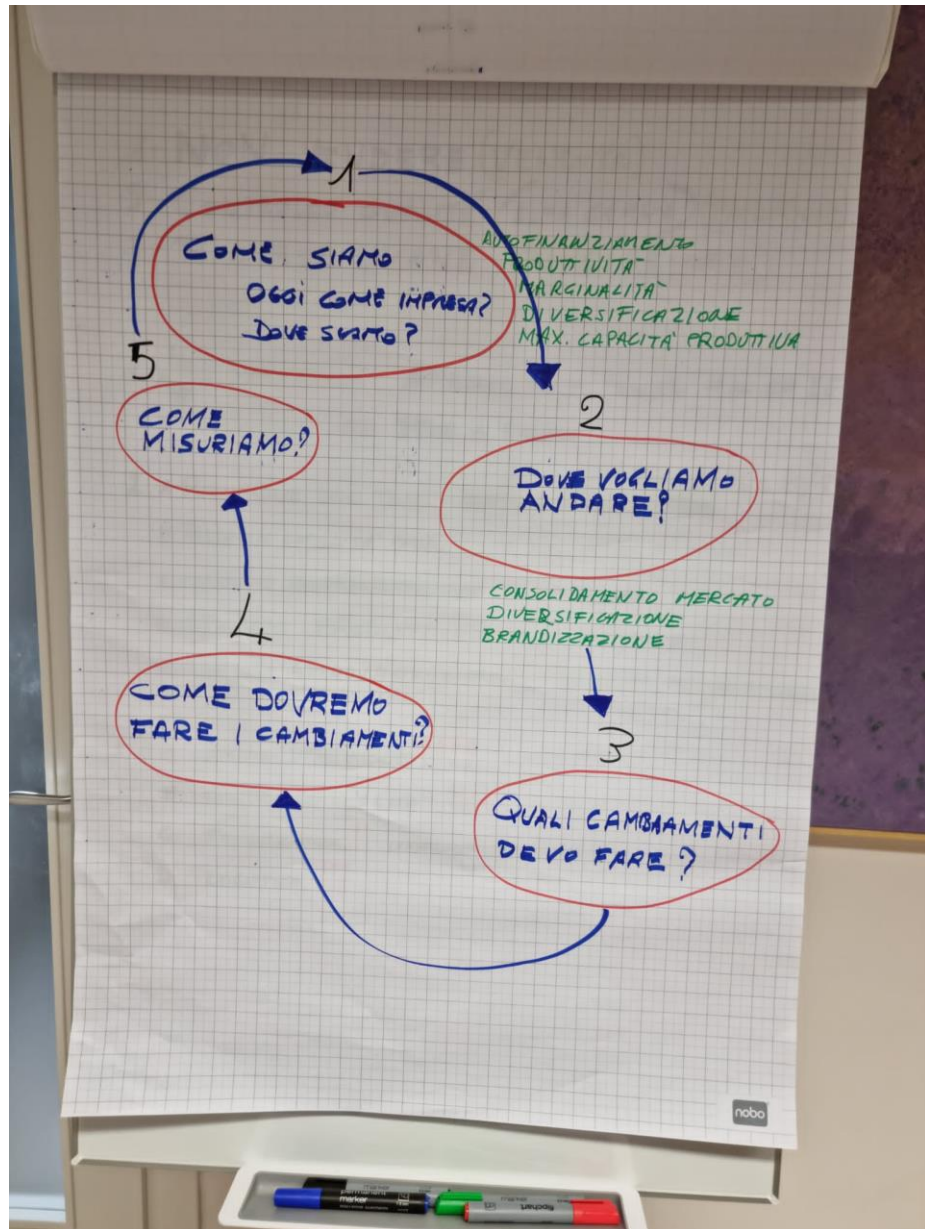
- What are you doing at the moment?
- How does that compare to your competitors?

Lo strategic thinker applica (PS) ...
... sia **modelli analitici** (emisfero sinistro del cervello), che riguardano la sfera aziendale e personale, di provenienza prevalentemente occidentale ...



... sia **modelli creativi e irrazionali** (emisfero destro del cervello), che riguardano la sfera personale dell'imprenditore, di provenienza prevalentemente orientale: **Strategia Umanistica**

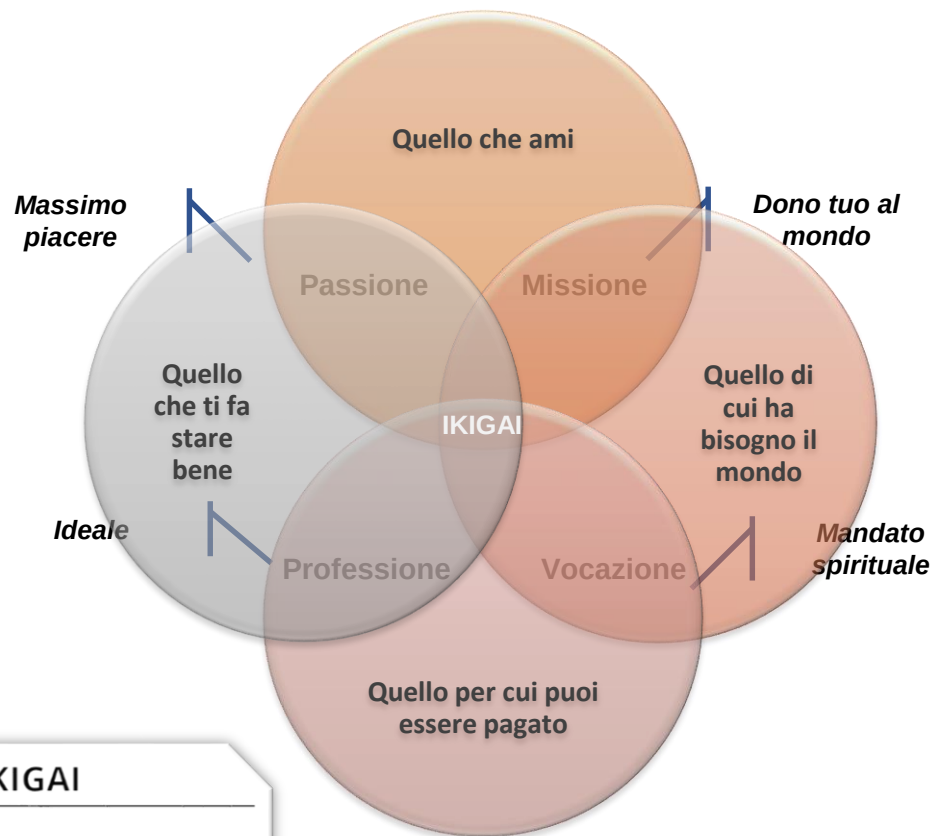
The basic (powerful) strategy questions McKeown Max



Modello IKIGAI

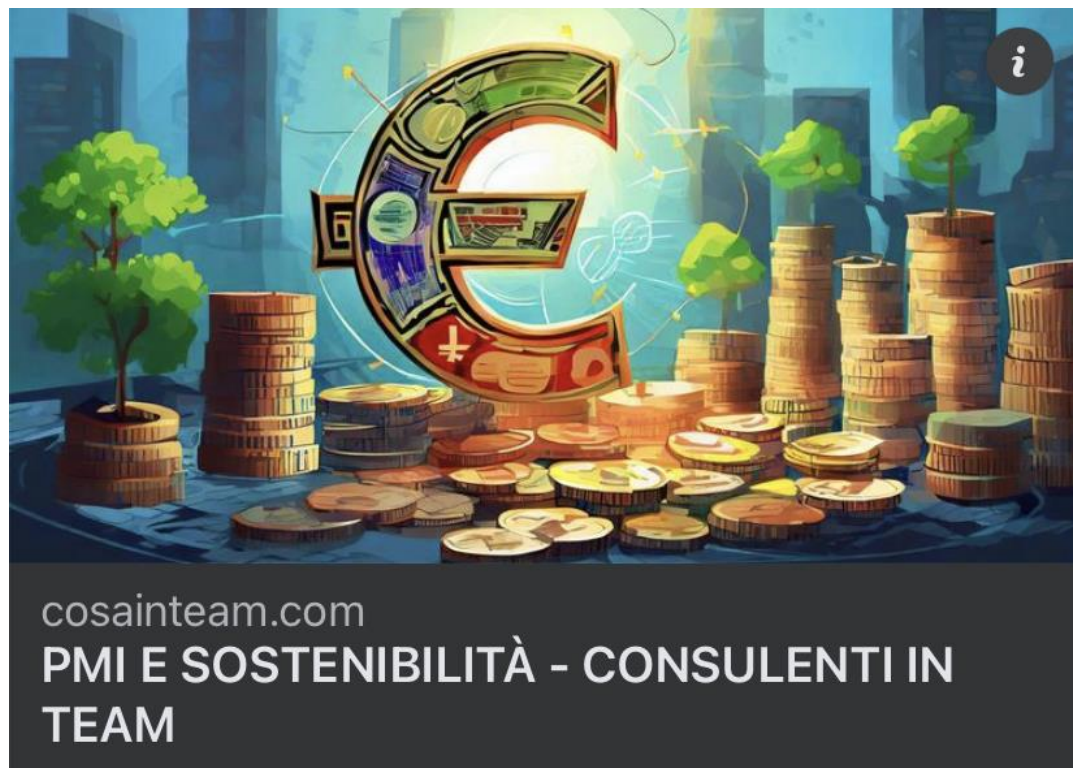


La parola giapponese IKIGAI descrive i piaceri e i contenuti di senso della vita. Letteralmente è composta da iki ("vivere") e gai ("ragione")



RIEPILOGO	IKIGAI
DIFFONDERE AMORE PER LE COSE SEMPLICI FARE STARE BENE GLI ALTRI GUIDA, MAESTRO, INSEGNANTE RACCONTARE LA MIA STORIA	AMORE PEPE FANTASIA

Modelli di Corporate Strategy in ottica ESG: Cenni 2 modell



Harvard Business Review

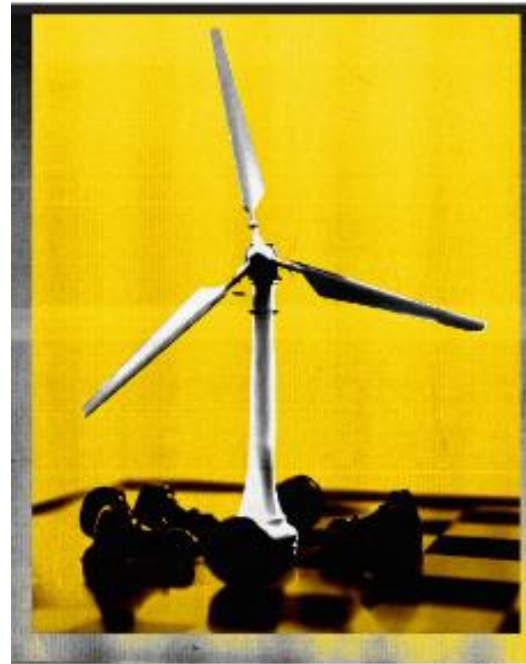
JANUARY-FEBRUARY 2011
REPRINT R1101C

THE BIG IDEA

Creating Shared Value

How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth by Michael E. Porter and Mark R. Kramer

La definizione di “**Shared Value**” è fornita da Michael Porter e Mark Kramer in due famosi articoli apparsi nell’Harvard Business Review (2011, 2019)



Where ESG Fails

Despite countless studies, there has never been conclusive evidence that socially responsible screens deliver alpha. A better model exists, argue Harvard Business School luminaries Michael Porter, George Serafeim, and Mark Kramer.

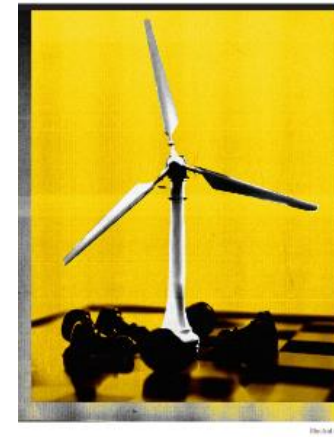
By Michael E. Porter & George Serafeim & Mark R. Kramer October 18, 2019

The capitalist system is under siege!
Come reinventare il capitalismo - e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita

By MILTON FRIEDMAN

TAKING G.M.—Chairman James Roche of General Motors (right) replies to members of Campaign G.M. (below, wearing "Tame G.M." buttons) at the corporation's stockholders' meeting in May. Representatives of the campaign demanded that G.M. name three new directors to represent "the public interest" and set up a committee to study the company's performance in such areas of public concern as safety and pollution. The stockholders defeated the proposals overwhelmingly, but management, apparently in response to the second demand, recently named five directors to a "public-policy committee." The author calls such drives for social responsibility in business "pure and unadulterated socialism," adding: "Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society."

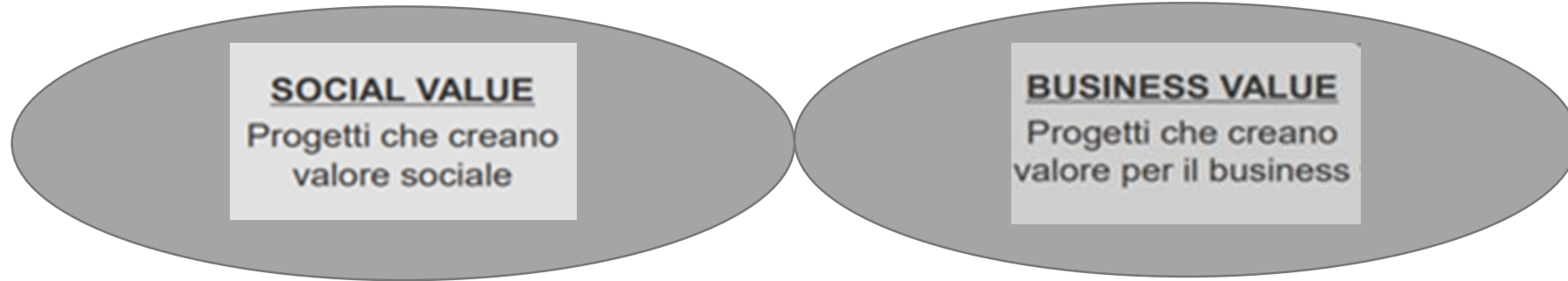




Where ESG Fails
Despite countless studies, there has never been conclusive evidence that socially responsible screens deliver alpha. A better model exists, argue Harvard Business School luminaries Michael Porter, George Serafeim, and Mark Kramer.

By Michael E. Porter & George Serafeim & Mark Kramer October 15, 2010

- Shared Value: «Insieme delle politiche e delle pratiche operative che **rafforzano la competitività di un'azienda**, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera»
- Teoria che mette al **centro della creazione di vantaggio competitivo (strategia)** la sostenibilità che, quindi, non è solo un tema tattico/operativo!



1. Approccio tattico alla sostenibilità



2. Approccio strategico alla sostenibilità



Il caso Discovery:

- Mission ESG: rendere le persone più sane
- Offerta di **prodotti assicurativi a premi più bassi** grazie a riduzione dei costi sanitari e alla maggiore l'aspettativa di vita, con un'ottima redditività grazie alla leadership di costo (vantaggio competitivo)
- **Incentivi economici** (sconti sull'acquisto di cibi sani, abbonamenti in palestre, ecc.) per far assumere ai clienti uno **stile di vita più sano**
- **Il miglioramento della salute** è incorporato nella strategia e **crea valore (condiviso)** sia per la società sia per i suoi azionisti

CREARE MODELLI DI BUSINESS

Un manuale pratico ed efficace
per ispirare chi deve
creare o innovare un
modello di business

scritto da
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur
con la collaborazione di
470 professionisti da 45 Paesi
progetto grafico di
Alan Smith, The Movement





Positive Impact (Maximise)

What are positive **2nd and 3rd order** effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be **maximised** along the complete product life cycle?

You can use the left side of the Threebility [Sustainability Impact Canvas](#) to generate the input for this section



Negative Impact (Minimise)

What are negative **1st, 2nd and 3rd order** effects, and how can these be **minimised**? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there **rebound effects** or new **technological risks**?

You can use the right side of the Threebility [Sustainability Impact Canvas](#) to generate the input for this section



Sustainable Partners

Who are possible **partners** in becoming more sustainable?

How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and **circular**?

Can we **cooperate** with partners from other industries to form an industrial symbiosis?

Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with **relevant regulatory bodies**?



Sustainable Value Creation

Which are our **key activities**? How can we adjust them (e.g. **manufacturing**) to ensure sustainability?

Which **enabling sustainable technologies** can be used?



Sustainable Tech & Resources

Which 1) **natural**, 2) **energy** and 3) **technical** resources do we need?

Can we **substitute** any for more sustainable resources?



Sustainable Value Proposition

Which **problem** do we solve, which **value** do we create?

What are **function** & **form** of our product or service?

Can we solve our customers' problems more sustainably?

Can we transform sustainability into customer value?

Is ownership necessary or is the product as a service model applicable?

Can we extend the **product life cycle**?



Sustainable Customer Relation

Which customer relationships satisfy customer expectations **and are sustainable**?

How can we make **current relationships** more sustainable?



Sust. Channels

How can we make our distribution channel more sustainable and **circular**?

How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?



Responsible customers

Who are our customers? How can we **enable** them to act sustainably?

Which target customers may help to **promote our sustainable solution**?



End of Life

What happens at the end of the **product life cycle**?

Can the product be **profitably recycled**, upcycled, reused, refurbished?



Cost Structure & Additional Costs

What are the required costs and investments for my endeavour?

Which resources / activities are the least sustainable? Do **sustainable alternatives exist**? Is switching economically reasonable?



Subsidisation

Do **tax bonuses & subsidies** or **3rd party funding** exist for my endeavour?



Revenue & Sustainability Premium

Which are existing and possible revenue sources?

Are customers willing to pay a **premium for sustainability**?

Can we create a **unique advantage** due to sustainable proposition elements?

Do **price structures exist that incentivize** sustainable customer behaviour?



Team Management: contatti



**Assistant prof.
Valerio Malvezzi**
**Corporate Strategy
& Governance**
Corso di Laurea
Business
Management presso
Università degli Studi
“Link Campus
University” di Roma



Roberto De Silvio

Finanza d'Impresa - Strategia Aziendale
ROMA (RM) T. 335 790 3292

[Phone: 335 7903292](tel:3357903292)
robertodesilvio66@gmail.com
r.desilvio@cosaziendale.it



**ROBERTO DE
SILVIO**

Consulente strategico
aziendale e consulente in
finanziamenti di impresa

Grazie per l'attenzione