



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il driver della Gender Equality come fonte di vantaggio competitivo: la sua implementazione nei settori automotive, farmaceutico e alimentare

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

Correlatore

Ch. Prof. Marcello Degni

Laureanda

Michela Lo Sterzo

Matricola

877300

Anno Accademico

2019/2020

Sommario

Indice delle figure	3
Indice delle tabelle	3
Introduzione.....	5
Capitolo 1 : Le quote rosa e la loro rilevanza sulla performance aziendale	11
1.1 Inquadramento in Italia	11
1.1.1 Le quote rosa: una definizione.....	11
1.1.2 La normativa delle ‘quote rosa’: la Legge Golfo-Mosca e i suoi aggiornamenti al 2019	16
1.1.3 Comportamento generale delle aziende in Italia.....	18
1.2 Lo scenario internazionale	24
1.2.1 Tassi di occupazione e presenza femminile nelle società quotate in Europa	24
1.2.2 Contestualizzazione dei dati	31
1.2.3 L’agenda 2030 e l’obiettivo n° 5: la parità di genere	33
1.2.4 Global Gender Gap Report 2020: focus sulla presenza delle donne on board	35
1.3 Importanza della Corporate Social Responsibility per le imprese.....	38
1.3.1 La rilevanza della brand equity per il business	38
1.3.2 La CSR: un elemento cruciale per le imprese.....	40
1.4 Impatto di una Corporate Governance equilibrata sulle performance dell’impresa	44
Capitolo 2 : Il settore Automotive	51
2.1 Le principali aziende del settore e le loro scelte rispetto alla gender equality	52
2.1.1 Inquadramento del tema: situazione a livello globale	52
2.2 L’impatto delle donne nei Cda sulle performance aziendali dell’industria automobilistica.....	57
2.3 Le aziende dell’automotive considerano la gender equality un valore su cui investire?	59
2.3.1 Metodologia dell’analisi e obiettivi	60
2.3.2 Toyota e la parità di genere: molto lavoro è ancora da fare	64
2.3.3 Volkswagen	73
2.3.4 Ford.....	81
2.3.5 General Motors: la gender equality come reale punto di forza.....	88
2.4 Conclusioni di settore	94
Capitolo 3 : Il settore Farmaceutico	97
3.1 La gender equality nell’industria farmaceutica: una panoramica e la rilevanza per la performance aziendale.....	97
3.2 La presenza femminile nelle principali aziende del settore	100
3.3 Le scelte di CSR delle imprese: il gender balance entro i board e l’impatto sulla brand communication	102

3.3.1	Bayer	103
3.3.2	GlaxoSmithKline	111
3.3.3	Sanofi-Aventis	118
3.4	Conclusioni di settore	125
Capitolo 4	: Il Settore Alimentare	129
4.1	I progressi della gender equality nell'industria alimentare	129
4.2	Il report di McKinsey&Co.: " <i>Women in the food industry</i> "	130
4.2.1	Le quattro <i>key business reasons</i> per cui l'impresa deve agire	133
4.2.2	Le esperienze dei dipendenti e i divari di genere entro l'industria alimentare ..	135
4.3	Le multinazionali del food e la parità di genere	138
4.3.1	Unilever	139
4.3.2	Kellogg's	146
4.3.3	Nestlè	154
4.4	Conclusioni di settore	160
Capitolo 5	: La parità di genere nella brand communication	164
5.1	L'importanza della pubblicità per le imprese	165
5.2	Il ruolo femminile nell'advertising: la giusta rappresentazione crea valore	169
5.3	Il ruolo della donna nell'advertising: i casi di Unilever, Kellogg's e Toyota Motor. 174	
5.3.1	Unilever: la campagna #UNstereotype	175
5.3.2	Kellogg's	177
5.3.3	Toyota Motor: gender inequality o posizionamento di genere del marchio?	180
Conclusioni	184
Bibliografia e sitografia	195

Indice delle figure

FIGURA 1: PRESENZA DI UOMINI E DONNE NEL CdA DELLE QUOTATE E DI UN CAMPIONE DI IMPRESE GEMELLE, 2008-2018.....	23
FIGURA 2: TASSI OCCUPAZIONE FEMMINILE SUL TOTALE DELLA POPOLAZIONE NEI PAESI OECD	25
FIGURA 3: INTRODUZIONE NORMATIVA RELATIVA ALLE QUOTE DI GENERE ENTRO LE SOCIETÀ QUOTATE.....	31
FIGURA 4: POSIZIONI OCCUPATE DALLE DONNE ENTRO I BOARD SENIOR MANAGEMENT, PERIODO 2003-2019.....	34
FIGURA 5: PERCENTUALE DI DONNE PRESENTI ENTRO I CdA DELLE IMPRESE.....	36
FIGURA 6: PROBABILITÀ DELL'OTTENIMENTO DI UNA PERFORMANCE FINANZIARIA SUPERIORE ALLA MEDIA NAZIONALE DELL'INDUSTRIA	47
FIGURA 7: SUDDIVISIONE IN QUARTILI RELATIVA ALLA DIFFERENZA DI GENERE DEI RUOLI ESECUTIVI	48
FIGURA 8: DIFFERENZE TRA I SETTORI DEL REYKJAVIK INDEX FOR LEADERSHIP ENTRO I PAESI DEL G7.....	51
FIGURA 9: PRESENZA FEMMINILE ENTRO I CdA GLOBALI NEL SETTORE AUTOMOTIVE	96
FIGURA 10: PRESENZA FEMMINILE IN BAYER, 2019	109
FIGURA 11: PRESENZA FEMMINILE ENTRO I RUOLI DI LEADERSHIP NELL'INDUSTRIA FARMACEUTICA.....	128
FIGURA 12: COMPOSIZIONE DEI DIPENDENTI PER GENERE ENTRO I LIVELLI GERARCHICI AZIENDALI (2017).....	132
FIGURA 13: IMPATTO DEL FERMVERTISING SULL'ATTEGGIAMENTO DEI CONSUMATORI.....	173

Indice delle tabelle

TABELLA 1: SEGNALAZIONI PERTINENTI NELL' AMBITO DEL LAVORO E NELL' ACCESSO ALL'OCCUPAZIONE	15
TABELLA 2: RAPPRESENTAZIONE FEMMINILE NEGLI ORGANI SOCIALI DELLE IMPRESE QUOTATE ITALIANE.....	19
TABELLA 3: RAPPRESENTAZIONE FEMMINILE NEI CdA DELLE SOCIETÀ ITALIANE QUOTATE RELATIVA ALL'APPLICAZIONE DELLA LEGGE GOLFO-MOSCA.....	20
TABELLA 4: CARATTERISTICHE DEGLI AMMINISTRATORI.....	20
TABELLA 5: QUOTA FEMMINILE DI SEGGI NEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE MAGGIORI SOCIETÀ QUOTATE IN BORSA	26
TABELLA 6: COMPOSIZIONE PER GENERE DEI CdA DELLE PRINCIPALI CASE AUTOMOBILISTICHE	56
TABELLA 7: COMPOSIZIONE PER GENERE DEL COMITATO ESECUTIVO DELLE PRINCIPALI CASE AUTOMOBILISTICHE.....	56
TABELLA 8: METODOLOGIA ADOTTATA NELL'ANALISI	63
TABELLA 9: SETTORE AUTOMOBILISTICO - VENDITE E QUOTE DI MERCATO DAL 2018 A GIUGNO 2020.....	65
TABELLA 10: PRESENZA FEMMINILE ENTRO I RUOLI DI IMPIEGATI AMMINISTRATIVI E INGEGNERISTICI IN TOYOTA, 2020	70
TABELLA 11: COMPOSIZIONE CdA TOYOTA MOTOR CORPORATION (2015-2020).....	71
TABELLA 12: COMPOSIZIONE CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA TOYOTA MOTOR CORPORATION (2015-2020)	71
TABELLA 13: PRESENZA FEMMINILE ENTRO IL CdA E IL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA VW (2015-2020)	78

TABELLA 14: PRESENZA NELLE POSIZIONI STRATEGICHE IN FORD A LIVELLO GLOBALE	84
TABELLA 15: COMPOSIZIONE E RIPARTIZIONE PER GENERE DEL CDA DI FORD MOTOR COMPANY (2015-2020)	85
TABELLA 16: COMPOSIZIONE E RIPARTIZIONE PER GENERE DEI DIRIGENTI ESECUTIVI DI FORD MOTOR COMPANY (2015-2019).....	86
TABELLA 17: PRESENZA FEMMINILE NEGLI ORGANI DECISIONALI DI GENERAL MOTORS.....	91
TABELLA 18: PRESENZA FEMMINILE ENTRO I CDA DELLE AZIENDE IN ANALISI (2015-2020)....	94
TABELLA 19: VALORE VENDITE PRODOTTI FARMACEUTICI - PAESI OCSE E CINA, INDIA, U.S.A.	97
TABELLA 20: PRESENZA FEMMINILE ENTRO GLI ORGANI SOCIALI DELLE PRINCIPALI AZIENDE DEL SETTORE FARMACEUTICO	101
TABELLA 21: RAPPRESENTANZA FEMMINILE ENTRO GLI ORGANI SOCIALI DI BAYER AG.....	108
TABELLA 22: COMPOSIZIONE ORGANI SOCIETARI GSK 2015-2020	115
TABELLA 23: COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI SOCIALI DI SANOFI-AVENTIS (2015-2020)	122
TABELLA 24: IMPLEMENTAZIONE DELLA CSR NEL 2006 E 2019: L'EVOLUZIONE	126
TABELLA 25: PRESENZA FEMMINILE ENTRO GLI ORGANI SOCIALI DI UNILEVER (2015-2020)..	144
TABELLA 26: COMPOSIZIONE ORGANI SOCIALI DI KELLOGG'S (2015-2020)	151
TABELLA 27: RAPPRESENTANZA FEMMINILE NEGLI ORGANI SOCIALI DI NESTLÉ (2015-2020)	158
TABELLA 28: PRESENZA FEMMINILE ENTRO IL CDA DELLE PRINCIPALI MULTINAZIONALI DEL SETTORE ALIMENTARE.....	162
TABELLA 29: RIEPILOGO ANALISI INTERSETTORIALE DELLE PRINCIPALI VARIABILI	186

Introduzione

La *Corporate Social Responsibility* aziendale è un fattore che sta acquisendo sempre maggiore importanza nei confronti dei consumatori e degli altri stakeholder, tanto da essere un elemento che essi valutano e considerano come driver essenziale per la conclusione di un acquisto. La CSR riguarda molteplici aspetti, tra cui la dimensione sociale e quella ambientale; la prima include diverse tematiche, quali lo sfruttamento del lavoro minorile, la discriminazione etnica e la questione della parità tra i generi. Nello specifico, infatti, l'equità di genere costituisce un ambito che le imprese devono man mano considerare sempre di più nella definizione delle strategie di *Corporate Governance*, in quanto essa costituisce una questione rilevante nell'interesse dei consumatori. La crescente rilevanza delle scelte di responsabilità sociale aziendale per i consumatori, che ha interessato gli ultimi decenni, viene evidenziata da differenti rapporti tra cui "*State of Fashion*" condotta da McKinsey&Co (2019) e dagli studi di altri autori che hanno affrontato l'argomento, quali Bear et al. (2010) e Currás-Pérez et al. (2018). A tal proposito, emerge che la Generazione Z, ovvero i consumatori della generazione Post-Millennials, presta maggiore attenzione al comportamento aziendale relativamente a tematiche inerenti alla dimensione sociale e ambientale. Si evidenzia pertanto la rilevanza della questione del bilanciamento tra uomini e donne e della promozione di queste ultime entro i ruoli dirigenziali aziendali. Infatti, come riportato nel paragrafo 1.4 di questo elaborato e sottolineato da Bear et al. (2010) in "*The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*", la parità di genere costituisce un aspetto rilevante inerente alla dimensione sociale della CR che può impattare in modo considerevole sul processo di acquisto dei consumatori. A fronte dell'importanza di questo driver, è fondamentale per le imprese sviluppare e attuare scelte che favoriscano un allineamento con i valori condivisi dai consumatori anche relativamente alla tematica della *gender equality*.

Sebbene siano stati fatti significativi passi sia in termini di politiche implementate dai paesi per l'introduzione di quote di genere, sia di piani sviluppati dalle imprese per la promozione delle donne entro la leadership aziendale, il divario tra i generi persiste. Le donne devono affrontare ostacoli più consistenti rispetto agli uomini per giungere a ricoprire ruoli che spesso vengono destinati più facilmente a individui di genere maschile: si tratta pertanto dell'abbattimento del *glass ceiling*, il 'soffitto di vetro' che rappresenta

le barriere che impediscono alle donne di progredire nella loro carriera, giungendo a occupare talvolta posizioni decisionali e gerarchicamente rilevanti.

La rilevanza della trattazione di tale tema da parte delle imprese è determinata dal fatto che, in primo luogo le aziende riconoscono che il perseguimento dell'equità di genere è una scelta indiscutibilmente e naturalmente equa, ma, oltre a ciò, team più diversificati consentono lo sviluppo di idee più innovative e potenzialmente migliori rispetto a quanto può sortire una leadership ove domina un unico genere di componenti. Inoltre, una leadership più diversificata consente alle imprese di incrementare i profitti aziendali circa del 15% (McKinsey, 2015). A tal proposito, la diversità costituisce un elemento di differenziazione competitiva che sposta la quota di mercato nel tempo verso società maggiormente diversificate (Hunt V., Layton D., Prince S., 2015).

Il tema della comunicazione aziendale, inoltre, risulta essere molto significativo, in quanto a fronte di una Generazione Z che rappresenta il 40% della totalità dei consumatori al 2020, che è sempre più iperconnessa e predilige l'omnicanalità durante il proprio *customer journey*, le modalità con cui vengono veicolate le informazioni relativamente ai contenuti di CSR, e nello specifico, quelle inerenti alla *gender equality* acquisiscono estrema rilevanza.

L'elaborato si compone di 5 capitoli, il primo dei quali esamina la normativa relativa alle quote di genere applicata in Italia (Legge Golfo-Mosca, 120/2011) e il suo aggiornamento al 2020. Esso indaga inoltre la situazione a livello internazionale, evidenziando quali sono i paesi OECD maggiormente all'avanguardia relativamente a tale tema e quali di essi hanno adottato una politica che imponga alle imprese la presenza di quote del genere meno rappresentato. Il capitolo si conclude sottolineando la rilevanza della trattazione del tema della *gender equality* da parte delle imprese, quale strumento rilevante su cui costruire un vantaggio competitivo.

I capitoli 2, 3 e 4 sono dedicati all'analisi dello stato di attuazione del bilanciamento di genere nell'ambito di dieci imprese appartenenti a tre comparti industriali, rispettivamente l'automobilistico, il farmaceutico e l'alimentare.

In ultimo, il capitolo 5 verte sulla rilevanza della trattazione della *gender equality* nella pubblicità, focalizzandosi su alcune scelte effettuate da parte di qualche impresa osservata nell'elaborato, relativamente all'inserimento del ruolo femminile entro le campagne pubblicitarie. A tal proposito, a fronte di Kellogg's e Unilever che sviluppano marchi e

pubblicità a sostegno del concetto di diversità e di inclusione dei soggetti, Toyota ha presentato la donna come aderente a un ruolo ancora fortemente legato a stereotipi.

L'obiettivo di questa ricerca consiste nell'analizzare l'effettiva rilevanza e l'impatto sulle performance della presenza di team bilanciati relativamente al genere dei componenti, considerando nello specifico alcuni dei maggiori attori che operano in tre industrie a livello globale: l'automobilistica, la farmaceutica e l'alimentare.

A tal proposito si osserva quale è lo stato di avanzamento relativamente alla parità di genere entro i ruoli di leadership aziendali di dieci imprese complessive selezionate appartenenti a tali settori, esaminando l'evoluzione della composizione dei principali organi sociali nell'arco temporale 2015-2020. L'analisi consente di evidenziare quale settore è più all'avanguardia relativamente a tale tema e, al contrario, quale non considera ancora la parità di genere come driver significativo per ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti.

Per raggiungere tali obiettivi, è stata svolta un'analisi empirica su un campione di aziende selezionate che operano nei tre settori indagati. Precisamente sono state analizzate le imprese che presentano tra i maggiori fatturati a livello globale, focalizzandosi su quelle che al contempo consentono di evidenziare uno scenario di settore con performance diversificate in relazione all'implementazione della *gender equality* in azienda e della trattazione di tale tematica. Nello specifico, relativamente al settore automobilistico sono state selezionate Toyota Motor, Volkswagen, Ford e General Motors e relativamente all'industria farmaceutica l'analisi ha considerato Bayer, GlaxoSmithKline e Sanofi-Aventis; infine, entro il settore alimentare, sono state selezionate Unilever, Kellogg's e Nestlé.

La metodologia seguita per consentire l'analisi delle imprese e il perseguimento dell'obiettivo dell'elaborato è composta da tre step.

In primo luogo, è stata osservata e delineata la strategia di *Corporate Responsibility* attualmente implementata a livello globale dalle imprese, soffermandosi sugli ambiti su cui essa si incentra maggiormente, analizzando specificatamente le politiche e le iniziative implementate relativamente alla promozione del bilanciamento tra i generi entro l'impresa. In un secondo momento, l'analisi ha osservato l'esistenza di una convergenza tra le politiche di CR implementate dall'azienda madre (a livello globale) e quelle sviluppate da parte delle filiali sul suolo italiano, per osservare l'esistenza di un

allineamento tra gli interessi perseguiti o un'eventuale focalizzazione maggiore, relativa a una delle due dimensioni indagate, inerente alle iniziative finalizzate alla parità di genere. Sono stati pertanto analizzati i rapporti annuali aziendali, aggiornando le informazioni mediante la consultazione dei siti web globali e italiani; parallelamente si sono osservati eventuali report pubblicati dalle imprese, specificatamente riferiti alla parità di genere e alla strategia finalizzata all'implementazione di tale driver.

La seconda fase ha indagato se, a fronte dello sviluppo di tali iniziative, corrisponde concretamente una presenza di quote rosa significative entro gli organi sociali, tra cui il consiglio di amministrazione e il comitato esecutivo (o la leadership esecutiva, a seconda del reperimento dei dati). In tale fase sono state esaminate le relazioni annuali pubblicate dalle imprese relative all'arco temporale dal 2015 al 2020, analizzando eventuali ulteriori informazioni contenute nel modulo 'Form 10-K' e le relazioni di Corporate Governance relative a tale periodo. L'aggiornamento dei dati al 2020 è stato effettuato mediante la consultazione dei siti web aziendali globali che riportano l'attuale composizione dei principali organi sociali. A tal proposito si è osservato che nel caso di qualche impresa quale Ford e Kellogg's, le politiche di CSR finalizzate alla promozione femminile entro i ruoli della leadership aziendale sono consistenti, tuttavia esse presentano quote ridotte entro gli organi decisionali aziendali.

L'analisi di questa fase ha consentito di osservare che il settore automobilistico risulta essere meno all'avanguardia rispetto alle altre due industrie osservate, presentando percentuali femminili entro gli organi decisionali relativamente scarse.

L'ultima fase dell'analisi riguarda la veicolazione delle informazioni di *Corporate Responsibility* effettuata dalle imprese e specificatamente relative alla *gender equality*. A tal proposito si è osservato quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati dalle aziende per veicolare tali contenuti: si riscontra che poche imprese si dedicano alla pubblicazione di documentazione di natura volontaria. In tale step è stata analizzata la presenza di comunicati stampa entro gli archivi dei siti web delle società, la pubblicazione di rapporti aziendali o di comunicazioni esterne tramite articoli scritti da terzi e interviste e/o dichiarazioni del CEO e/o di dirigenti e amministratori che si sono espressi riguardo a tale tematica.

Nella maggior parte dei casi aziendali osservati, a eccezione di General Motors e Unilever, tale fase ha osservato risultati scarsi e poco soddisfacenti: la tematica della

parità di genere non costituisce attualmente un elemento trattato attentamente dalle imprese.

A tal proposito, infatti, a fronte del settore alimentare che è contraddistinto da imprese aventi sezioni entro i siti web aziendali e rapporti autonomi specificamente inerenti alla parità di genere, il settore automotive effettua una pubblicazione dei contenuti relativi a tale tematica pressoché ridotta.

In conclusione, l'analisi ha osservato che, sebbene siano concreti e effettivi i punti di forza della *gender equality* entro la leadership aziendale, sono poche le imprese che si dedicano all'implementazione e al sostegno della promozione della parità di genere entro l'azienda. Il settore alimentare mostra una performance migliore relativamente a tale tematica, a fronte del comparto automobilistico che risulta essere notevolmente meno all'avanguardia, sia in termini di politiche di CSR finalizzate alla promozione femminile, sia relativamente alla presenza di quote effettive entro gli organi decisionali aziendali.

Come evidenziato in questo elaborato e sostenuto da studi quale *'Why Diversity Matters'* condotto da Hunt et al. (2015), i comportamenti legati alla CSR stanno acquisendo sempre maggiore importanza per i consumatori, tuttavia la *gender equality* rimane attualmente un aspetto della dimensione sociale ancora marginale, che interessa limitatamente le politiche aziendali della maggior parte delle imprese osservate in questa ricerca. A spiegazione di ciò, si può presupporre che le imprese trattino principalmente le tematiche che ritengono essere maggiormente importanti per i consumatori e che hanno un impatto superiore sul *customer journey*. A tal proposito, come evidenziato dal report *"The Deloitte Global Millennial Survey 2020"* (2020) e dalle osservazioni risultate dall'analisi di questo elaborato, si suppone che le tematiche di principale rilevanza riguardino l'impatto aziendale sull'ambiente. Nello specifico il rapporto (2020) evidenzia che l'impatto ambientale e il cambiamento climatico costituiscono gli aspetti di maggiore interesse (28%) per i consumatori della Generazione Z, a fronte di quelli legati alle disparità e alle disuguaglianze (17%). Un ulteriore supporto a questa tesi è evidenziato dallo studio condotto da Cox (2019), il quale riporta che l'impegno aziendale finalizzato alla riduzione dell'impatto ambientale risulta essere la dimensione più rilevante della CR per i consumatori (71%) per quanto concerne l'intenzione all'acquisto (a fronte del 68% relativo all'impegno in ambito sociale, che comprende dunque anche il rispetto della parità di genere).

Pertanto si può ipotizzare che la questione del bilanciamento tra i generi risulta essere un driver affrontato ancora limitatamente dalle imprese, in quanto esse prediligono incentrarsi maggiormente su una tematica appena più rilevante per i consumatori target. Tuttavia, la *gender equality* e la promozione delle donne entro l'impresa e verso i ruoli apicali, oltre a costituire un aspetto significativo per i consumatori sempre più consapevoli, rappresenta un elemento molto rilevante per il raggiungimento del successo aziendale, come sostenuto da Hunt et al. (2015) e Dixon-Fyle et al. (2020). Pertanto il perseguimento di tale scopo e l'integrazione dello stesso nelle strategie aziendali possono stimolare un allineamento con i consumatori, favorendo un loro riconoscimento rispetto ai valori condivisi dalle imprese che essi scelgono (Bonini S., Görner S., 2011).

Capitolo 1: Le quote rosa e la loro rilevanza sulla performance aziendale

In questo capitolo verrà presentato il concetto di ‘quota rosa’, discutendo riguardo a quanto questo elemento può essere effettivamente reputato uno strumento tutelativo o piuttosto come una misura che produce effetti discriminatori.

Si presenterà quali sono stati gli effetti dell’applicazione delle disposizioni di tale normativa dalla sua entrata in vigore fino ad oggi. Verrà delineato un confronto, relativamente a tale aspetto, tra l’Italia, il resto dei paesi dell’UE-28, OECD e altri paesi del mondo con performance rilevanti, grazie a documenti quali il Global Gender Gap Report elaborato dal World Economic Forum; si otterrà pertanto un paragone tra i differenti paesi analizzando l’indice Gender Diversity Index (GDI).

Infine, ci si focalizzerà sull’importanza di possedere entro l’impresa degli organi sociali bilanciati (quali il CdA e il collegio sindacale, ad esempio) dal punto di vista del genere dei componenti. Si osserverà infatti come il rispetto di questo criterio possa impattare positivamente sulla performance aziendale e come esso possa costituire un elemento rilevante su cui basare la brand equity dell’impresa, soprattutto in questi anni in cui il cliente si rivela essere sempre più attento alle scelte di Corporate Social Responsibility delle aziende.

1.1 Inquadramento in Italia

1.1.1 Le quote rosa: una definizione

Un tema attorno al quale si sono sviluppati numerosi dibattiti è quello inerente al raggiungimento dell’equilibrio tra i generi all’interno degli organi di controllo e di gestione che compongono le imprese. Si è posto l’interesse sull’eventuale necessità di formulare una normativa che imponesse una quota minima destinata alla presenza femminile all’interno delle aziende, tale da non essere unicamente vincolata al concetto del possesso personale di determinate competenze e conoscenze da poter impiegare e sfruttare in ambito professionale.

In una società che aspira in molti contesti a essere sempre di più all’avanguardia rispetto a tematiche importanti per la comunità, appare di fondamentale rilevanza garantire, anche all’interno delle aziende, condizioni, normativamente sancite, che consentano di assicurare il rispetto dei principi fondamentali di non discriminazione. Si tratta, ad

esempio, di tematiche legate alla discriminazione razziale, religiosa, di orientamento sessuale e di genere. Basti pensare, entro quest'ultima casistica, alle situazioni di licenziamento delle lavoratrici dal posto di lavoro nel momento in cui queste ultime comunicano l'inizio di una loro gravidanza: nel 2019 il 73% delle dimissioni e risoluzioni convalidate dei rapporti di lavoro hanno interessato esclusivamente le lavoratrici madri (con un solo figlio o in attesa del primo), rispetto al residuale 27% dei lavoratori di genere maschile (Ispettorato Nazionale del Lavoro, 2019).

Venendo nello specifico al tema della parità di genere, nel corso degli ultimi anni è emersa sempre più la necessità di sancire normativamente l'obbligo della presenza di una quota fissa minima di dipendenti a livelli strategici e rilevanti destinata al genere meno rappresentato. Ciò vale in particolare per gli organi sociali delle imprese.

Questa esigenza ha portato man mano all'affermazione del concetto di 'quota rosa', espressione utilizzata per "indicare il numero di posti riservati alle donne nell'organico di determinate strutture pubbliche e private: imprese, istituzioni educative, organismi decisionali... Sono misure che vengono introdotte per garantire la rappresentatività femminile in ogni settore della società" (www.parlarecivile.it). Tale concetto ha trovato applicazione significativa nella norma n° 120 del 12 luglio 2011, finalizzata a garantire l'equilibrio tra i generi all'interno delle società quotate nei mercati regolamentati, e a quelle sottoposte al controllo pubblico. Relativamente a tale provvedimento, esso permetterebbe alle donne di abbattere il cosiddetto *glass ceiling* (Weyer B., 2007), ovvero quella barriera invisibile ma assolutamente percepibile, che ostacola le donne nel momento dell'accesso ad incarichi con notevoli responsabilità decisionali o a posizioni ad ogni modo elevate.

Dal punto di vista pratico la normativa imponeva che gli organi di gestione e controllo delle società quotate in scadenza dal 12 agosto 2012 dovessero essere rinnovati riservando una quota almeno pari ad un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato. Quest'ultimo, dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali, doveva rappresentare almeno un terzo degli amministratori totali eletti. È stato disposto che tale criterio di riparto dovesse essere applicato per tre mandati consecutivi (quindi in teoria per 9 anni a eccezione di qualche caso di rinnovo annuale), esaurendo la sua efficacia nel 2022, data della seconda importante scadenza della norma, dopo 10 anni di produzione di effetti (tali disposizioni sono state ulteriormente modificate nel 2019 come si osserverà in seguito, e

attualmente la percentuale imposta è del 40%). Tali disposizioni sono state rese cogenti sia per la composizione del consiglio di amministrazione delle imprese che per quello di gestione, ove esso sia costituito da almeno 3 membri; inoltre con l'introduzione del comma *1-bis* dell'articolo 148 TUF, esse sono diventate vincolanti anche per la costituzione del collegio sindacale aziendale. In ultimo, relativamente al campo di applicazione, tale norma è operante verso società quotate in mercati regolamentati e non quotate a controllo pubblico. Come è stato affermato, la legge Golfo-Mosca è stata promulgata con lo scopo principale di garantire la parità e l'equilibrio di genere all'interno degli organi sociali delle imprese. Tuttavia, si sono alimentati numerosi dibattiti attorno al duplice modo in cui essa può essere concepita: si tratta di una misura di equilibrio o di discriminazione?

A riguardo si osservano differenti correnti di pensiero tra loro contrastanti: alcuni esperti, tra cui Alessandro Profumo (banchiere e dirigente d'azienda italiano, nonché amministratore delegato di Leonardo, e ex presidente della Banca Monte dei Paschi di Siena), Laura Boldrini (ex presidente della Camera del Parlamento) e Lorenzo Bighi Smaghi (Economista e membro del comitato esecutivo della BCE fino al 2011), considerano la Golfo-Mosca come strumento efficace e funzionale a garantire una quota di sedute minime in ruoli strategici al genere femminile, tutelando quello che spesso è il genere meno rappresentato, garantendo nelle società un confronto migliore e giungendo possibilmente all'affermazione di nuove modalità di visione e, conseguentemente, di azione strategica, che possono portare a rendere l'impresa più proattiva e competitiva. Anche alcuni accademici si sono schierati a favore dello strumento delle quote rosa; a questo proposito Chiara Saraceno, sociologa, filosofa e studiosa delle tematiche di genere, sostiene che la ratio della legge preveda l'obbligatorietà di una politica di quote per il genere meno rappresentato; Saraceno aggiunge inoltre che tale norma risulterebbe utile anche laddove, in uno scenario ipotetico, fossero gli uomini a dover richiedere delle "quote blu". La studiosa sostiene fortemente tale strumento in quanto favorisce una garanzia per il riequilibrio a favore delle minoranze (Avvenuto S., Antonucci M., Di Tullio I., 2020). Inoltre il sistema delle quote è supportato anche da parte di alcune ricercatrici tra cui Ferraro (Boston College University) e Profeta (attuale docente di Scienze Sociali e Politiche presso l'Università Bocconi e ricercatrice in tema di economia di genere, della promozione dell'uguaglianza e della leadership femminile). Esse sostengono tale strumento di ripartizione, in quanto oltre a garantire una composizione

più equilibrata, la norma ha contribuito a migliorare la selezione di membri consiliari e ha accelerato il processo di inclusione femminile, rendendolo più meritocratico (Ferrari G. et al., 2016). Altri studiosi, come ad esempio Antonio Baldassarre (accademico e costituzionalista italiano, presidente emerito della Corte Costituzionale), Flaminia Festuccia (giornalista, editorialista di politica e economia italiana e internazionale per Terza Repubblica), Virginia Raggi (politica e attuale Sindaco di Roma), al contrario, concepiscono la legge come elemento discriminatorio, che da un lato si contrappone al concetto di meritocrazia e dall'altro impone di concedere aprioristicamente posizioni rilevanti alle donne indipendentemente da una piena valutazione delle competenze professionali da esse possedute. Seguendo questo filone di pensiero, se viene considerata discriminatoria ogni misura finalizzata ad attribuire quote di posti apicali all'interno delle imprese a determinati soggetti, sembra chiaro che tali quote possano anch'esse essere definite discriminatorie. In quest'ottica, tale strumento può portare a discriminare in primo luogo le donne stesse, in quanto esse vengono relegate in una sorta di "riserva protetta", poiché viene loro conferito il privilegio di posti numericamente prefissati in ruoli ai vertici, trascurando le posizioni intermedie, ed in questo caso quindi, le fasce caratterizzate da dipendenti che ricoprono ruoli contraddistinti da minore autonomia e responsabilità, ma altrettanto meritevoli di tutela. Secondo questo filone di pensiero, l'introduzione delle quote rosa produce effetti negativi in relazione anche alla questione del merito effettivo, infatti accade che siano candidate donne spesso impreparate, scelte e candidate non perché competenti, ma in quanto donne. Tale tesi è sostenuta da Fiorella Kostoris (economista e professoressa al Collegio d'Europa di Bruges e membro dell'ANVUR, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca). Secondo Kostoris se si riuscisse realmente a imporre la meritocrazia non ci sarebbe bisogno di alcuna quota perché la struttura e la distribuzione dei talenti nella popolazione femminile sarebbe uguale a quella della popolazione maschile; in questo caso con la reale meritocrazia si giungerebbe ad avere un 50 e 50, poiché sarebbe naturale che il 51esimo uomo sia meno produttivo della 49 donna. L'accademica e economista aggiunge che l'introduzione delle quote rosa porterebbe, in contesti non democratici, a far occupare delle posizioni in azienda a persone non effettivamente meritevoli (Sacchi M.S., 2014).

Una seconda motivazione a sostegno di tale tesi è costituita dal fatto che le quote in favore delle donne rischiano di discriminare a propria volta persone che sono ancor più

svantaggiate: secondo i dati dell'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (Unar), resi pubblici nel 2020 ed ottenuti dalla Relazione *'sull'effettiva applicazione del principio di parità di trattamento e sull'efficacia dei meccanismi di tutela'*, si osserva che nel 2018 su 239 casi di discriminazione segnalate all'Ufficio di competenza, legate al contesto di 'accesso all'occupazione' (inteso sia come luogo fisico che virtuale), le motivazioni delle discriminazioni sono così ripartite:

- il 50.6% di esse presenta una natura 'etnico-razziale';
- il 40.5% e 93.5% (rispettivamente a un accesso a un lavoro fisico e virtuale) riguardano casi di discriminazione dovuti all'età;

È da evidenziare invece che, in base allo studio sopra citato, le discriminazioni di natura legata al genere si attestano a una percentuale ridotta pari al 2.6% (si veda Tabella 1).

Tabella 1: Segnalazioni pertinenti nell'ambito del lavoro e nell'accesso all'occupazione

Tipo luogo	Etnico-razziale	Religioni e convinzioni personali	Rom, sinti e caminanti	Disabilità	Barriere architettoniche	Orientamento sessuale	Età	Uomo-Donna	Multipla	TOTALE
Virtuale	4,9%	-	-	-	-	1,6%	93,5%	-	-	123 Casi ----- - 100%
Fisico	45.7%	1.7%	-	8.6%	-	0.9%	40.5%	2.6%	-	116 Casi ----- 100%

Fonte: Unar, 2018; Elaborazione propria

Inoltre, come sostenuto da Vitalba Azzollini (2016), è diffusa la tesi secondo cui una sorta di quantitativo minimo di rappresentanti di un certo genere, imposto a determinate aziende relativamente a posizioni apicali risulta controproducente e spesso inconciliabile con l'esigenza di scelte professionali e di merito. In tal senso il maggior merito e una superiore competenza maturata da un soggetto potrebbe non essere premiata con l'entrata a far parte dell'impresa, nel caso in cui esso appartenga al genere maggiormente rappresentato; questo porterebbe pertanto a una discriminazione e alla penalizzazione di

individui più meritevoli. Inoltre la riserva predefinita di posti prevista dalla legge può comprimere meccanismi di autonomia decisionale che devono restare affidati a logiche di professionalità. Per un altro verso, essa potrebbe portare all'ottenimento di effetti negativi in quanto percepita dal mercato come elemento distorsivo nella scelta aziendale delle candidature più qualificate. In definitiva, se numerose sono le motivazioni che hanno portato alla formulazione e alla promulgazione della Legge Golfo-Mosca, altrettante sono state le tesi sfavorevoli alla stessa. Queste ultime sottolineano come questo meccanismo sviluppi effetti negativi in relazione alla meritocrazia, in quanto le donne non vengono scelte sulla base delle proprie capacità e conoscenze, ma principalmente per il loro genere.

In conclusione, è ancora molto acceso il dibattito riguardo al fatto che le quote rosa possano essere concepite come strumento di discriminazione o come una misura che consente di garantire una maggiore parità. È certo però, come confermato e comprovato da numerosi e autorevoli studi e report (MCKinsey&C., 2016 e World Economic Forum, 2020) e come poi si osserverà in seguito, che è di fondamentale importanza garantire all'interno dell'azienda una significativa presenza femminile entro gli organi decisionali prima di tutto per il positivo impatto che deriva dall'averne un board differenziato, e in secondo luogo anche per il possibile ottenimento di un ritorno in termini di profitto dovuto al fatto che un bilanciamento di genere all'interno anche del team aziendale, porta a prendere decisioni qualitativamente superiori, le quali in molti casi conducono all'ottenimento di una migliore performance aziendale (Hunt V., Layton D., Prince S., 2015). Sebbene tale correlazione non sia un comprovato nesso di causalità, si è riscontrato che aziende contraddistinte da una leadership più diversificata hanno più successo.

1.1.2 La normativa delle 'quote rosa': la Legge Golfo-Mosca e i suoi aggiornamenti al 2019

Con il passaggio dalla Camera al Senato del decreto fiscale collegato alla legge di bilancio 2020, si introduce una proroga della norma Golfo-Mosca con l'introduzione anche di alcune modifiche. Tale proroga è stata proposta poiché dal 2020 per alcune società inizieranno a scadere i 3 mandati stabiliti dal testo della previgente norma, e quindi dal 2022 l'obbligo del rispetto delle quote di genere non sarà più cogente per circa il 37% delle società che fino ad oggi erano sottoposte a tale obbligo. È stato stimato che tale percentuale sarebbe destinata a crescere nei due anni successivi: il 59% nel 2023 e l'84% nel 2024. Le novità della norma prevedono un nuovo periodo di vigenza della misura

coattiva che si estende a 6 rinnovi invece che a 3, come precedentemente previsto al momento della sua entrata in vigore. Inoltre viene introdotto il vincolo della rappresentanza pari a due quinti (e non più solo a un terzo) del genere meno rappresentato, relativamente ad incarichi entro gli organi di controllo e gestione. Per le società a controllo pubblico non quotate rimane invece fermo quanto previsto dal relativo Testo Unico, ovvero la tutela dell'equilibrio di genere per i soli organi di amministrazione. La proroga introdotta è considerata positivamente dalla Consob, in quanto è utile per consentire, a coloro che stanno maturando esperienze all'interno delle governance di società quotate, di conseguire le competenze professionali richieste per poter accedere a posizioni esecutive strategiche e apicali o comunque di rilevante importanza. Anche con l'introduzione delle modifiche alla Golfo-Mosca viene garantito e mantenuto il principio della gradualità: le nuove disposizioni prevedono il criterio di riparto di almeno un quinto per il primo rinnovo successivo alla data di inizio delle negoziazioni.

Relativamente alla visuale e alla prospettiva per cui è stato promosso il nuovo emendamento, si riscontra una duplice ottica: da un lato il fatto di garantire la permanenza e la continuità della garanzia del mantenimento della parità di genere, e dall'altro la costituzione di un impatto positivo sulla performance aziendale che porti all'ottenimento di risultati migliori.

Secondo i dati Consob, al 2011 la presenza delle donne nei Cda italiani delle società quotate era circa pari al 7%, mentre per i collegi sindacali la percentuale era pari al 6%. Al 2018 i dati mostrano che la presenza delle donne nei board è passata dal 5,6% del 2008 al 30% del 2016. Secondo la Consob (2018) viene osservato che a giugno 2018 la presenza femminile raggiunge il 36% del totale degli incarichi di amministrazione e il 38% di quelli riguardanti gli organi di controllo; in entrambi i casi si registrano i massimi storici per effetto dell'applicazione della Legge n°120/2011. Bruno et al. (2018) riportano inoltre che gran parte delle emittenti ha già riservato al genere meno rappresentato la quota prevista dalla norma relativa ai componenti del board, sia che si tratti di società che hanno già visto il secondo e terzo rinnovo degli organi sociali successivo alla legge (rispettivamente 156 e 24 con una presenza femminile del 36%), sia che ci si riferisca ad emittenti al primo rinnovo (che devono rispettare la quota di genere di un quinto): quest'ultima situazione si osserva in 31 casi differenti di società che hanno raggiunto una quota del 35% di donne all'interno degli organi sociali.

1.1.3 Comportamento generale delle aziende in Italia

Come si evince da Zaottini (2019) nel dossier che ha per oggetto il monitoraggio del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio, a marzo 2019, i board delle società pubbliche erano costituiti per il 32,6% da donne. Esse rappresentano il 28,5% dei componenti dei consigli di amministrazione e ricoprono più di un terzo delle cariche nei collegi sindacali (33,4% e 41,7% rispettivamente con riferimento ai sindaci effettivi e ai sindaci supplenti).

Bruno et al. (2018) prendono in analisi le modifiche e i cambiamenti che hanno riguardato le allora 336 società quotate nella Borsa Italiana (di cui 36 società del segmento MTA International) relativi agli aspetti interessati dalla Legge Golfo-Mosca, ponendo in evidenza gli aspetti più salienti del comportamento delle aziende in Italia. Il dataset utilizzato per l'ottenimento del report comprende tutte le società quotate italiane e prende in considerazione il periodo dal 2008 al 2016. Tale lasso temporale è abbastanza lungo per consentire di valutare l'impatto della legge n°120/2011 sulle imprese. Alla fine del 2016 il rinnovo dei board aziendali, seguente all'approvazione della norma, è stato sperimentato una volta da più della metà delle società, due e tre volte rispettivamente dal 32% e 5% delle aziende considerate. Al contempo, nel 2016, era pari a 6.4% la percentuale delle società che non avevano ancora rinnovato gli organi sociali (rispetto al 41% del 2014): si tratta sostanzialmente di quelle aziende che sono state quotate recentemente nella Borsa italiana.

Viene osservato un andamento generale che evidenzia un incremento costante della diversità di genere entro le società, dal 2012 in poi. Entro la fine di giugno 2017 quasi tutte le società quotate presentano differenze di genere nei Cda e le donne '*director*' in quest'anno (pari circa al 33.6% dei membri dei Cda) sono presenti nella quota più alta mai registrata. Come riportato nella Tabella 2, alla fine del 2010 la rappresentanza femminile entro i board era appena inferiore al 7%, e soltanto in un'impresa su 2 vi era una dirigente donna.

Tabella 2: Rappresentazione femminile negli organi sociali delle imprese quotate italiane

	boards of directors			
	female directorship ¹		diverse-board companies ³	
	number	weight ²	number	weight ⁴
2010	182	6.8	133	49.6
2011	193	7.4	135	51.7
2012	288	11.6	169	66.8
2013	421	17.8	202	83.5
2014	521	22.7	217	91.9
2015	622	27.6	230	98.3
2016	701	31.6	226	99.1
2017	760	33.6	226	98.7

Fonte: Consob (2017), Report on Corporate Governance of Italian listed companies

È interessante sottolineare che alla fine del 2016 almeno 3 posizioni su 10 erano occupate da donne entro gli organi societari, anche nel caso di società neo-quotate (che avrebbero dovuto obbligatoriamente rispettare la percentuale dell'equilibrio di genere al terzo rinnovo successivo alla data della quotazione).

Nella Tabella 2, che indica le quote della presenza femminile nei CdA delle quotate ponendo in risalto la loro evoluzione durante i vari rinnovi di tale organo sociale, si osserva che la percentuale di sedute ricoperte dalle donne nelle società che hanno avuto il secondo e terzo rinnovo, supera ampiamente la quota di un terzo obbligatoria per legge (rispettivamente il 37,2% e il 39,6% della dimensione totale del consiglio).

Analogamente, anche le società che hanno rinnovato, al 2016, soltanto una volta il proprio Cda, registrano una rappresentanza femminile che supera ampiamente la quota, pari ad un quinto, applicabile al primo mandato (27,7%).

Tabella 3: Rappresentazione femminile nei CdA delle società italiane quotate relativa all'applicazione della Legge Golfo-Mosca

	% companies	% market cap ¹	average no. of female directors	average weight of female directors
2016				
first term	56.6	58.8	2.7	27.7
second term	32.0	32.7	3.7	37.2
third term	4.8	1.9	3.5	39.6
not applied yet	6.6	6.6	2.5	27.7
<i>total</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>3.0</i>	<i>31.3</i>
2015				
first term	84.7	93.1	2.6	26.8
second term	7.7	2.7	3.5	39.0
third term	0.4	-	3.0	42.9
not applied yet	7.2	4.2	2.1	24.2
<i>total</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>2.6</i>	<i>27.6</i>
2014				
first term	56.8	71.4	2.5	26.6
second term	2.5	1.6	3.8	39.0
not applied yet	40.7	26.9	1.5	15.2
<i>total</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>2.1</i>	<i>22.2</i>

Fonte: Consob, 2017

Complessivamente la diversità di genere ha influito anche su ulteriori caratteristiche degli organi sociali delle imprese italiane analizzate: nella Tabella 3 vengono pertanto riportate delle informazioni relative agli attributi di alcuni amministratori, che riflettono questi effetti.

Tabella 4: Caratteristiche degli amministratori

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
N. directors	All	2,739	2,728	2,643	2,567	2,401	2,332	2,211	2,222	2,160
	Women	168	172	181	192	283	417	500	617	677
	% women	6.1	6.3	6.8	7.5	11.8	17.9	22.6	27.8	31.3
% interlockers	All	30.1	27.8	28.0	27.3	24.7	23.8	22.5	20.7	21.9
	Women	20.8	20.3	16.0	15.1	13.8	19.2	24.6	26.4	29.8
	Men	30.7	28.3	28.9	28.3	26.2	24.8	21.9	18.6	18.2
% Independent	All	39.7	39.9	40.3	42.2	45.0	43.7	47.2	47.7	48.8
	Women	17.9	23.3	28.2	37.5	53.7	56.6	64.6	68.2	70.6
	Men	41.1	41.0	41.2	42.6	43.9	40.9	42.1	39.9	38.8

Fonte: Consob, 2017

Si osserva un incremento dal 2008 al 2016 della presenza di amministratori indipendenti: dal 39,7% al 48,8%. Nello specifico, è molto rilevante l'incremento registrato della presenza femminile: essa si è attestata al 70,6% (contro il 17,9% del 2008).

Un'altra informazione importante da segnalare è il forte cambiamento che si osserva relativamente agli amministratori 'interlocker', ovvero coloro che sono titolari di più incarichi contemporaneamente. Dal 2008 al 2016 si rileva un loro calo pari a poco più di 8 punti percentuali (decremento del 12.5% degli interlocker uomini). Parallelamente si osserva un andamento inverso delle amministratrici che siedono in più di un Cda: nel medesimo lasso temporale da 20.8% giungono ad essere pari quasi al 30%. Infine, un'ulteriore informazione che si rileva dalla Tabella 4, è che a livello generale, le amministratrici nelle società quotate sono aumentate in maniera consistente: erano circa 170 nel 2008, e a fine 2016 risultavano essere già arrivate a 677, il 31.3% del totale.

In conclusione, l'analisi condotta conferma come la norma Golfo-Mosca abbia avuto un impatto rilevante e positivo sulla percentuale di donne, registrata in aumento del 17% circa subito dopo l'entrata in vigore della stessa, e dell'11% successivamente (*follow-up effect*).

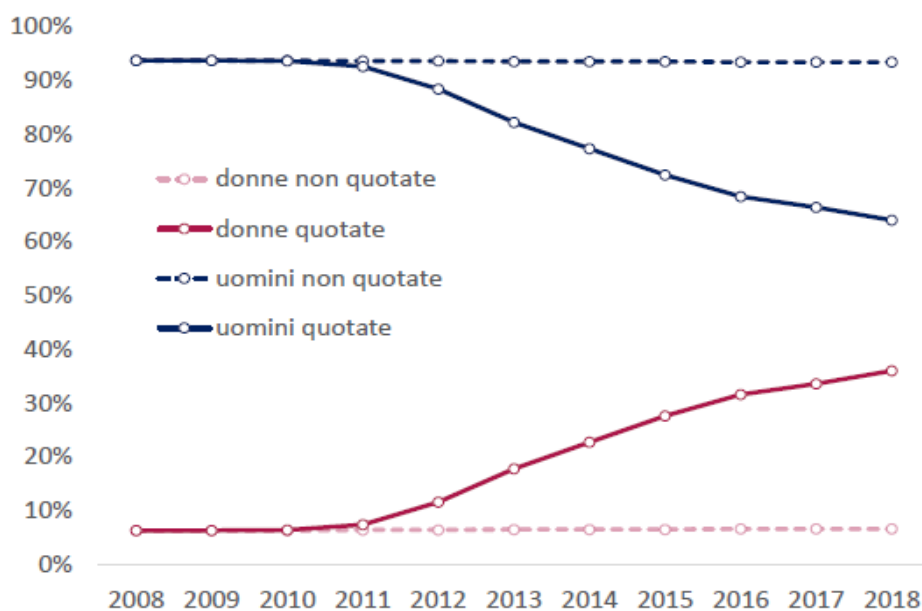
Se la situazione appena analizzata relativa ai board delle quotate registra, in diversi contesti, un generale incremento della presenza femminile al loro interno, quella che contraddistingue i vertici delle società presenta una situazione differente. Infatti, come riportato dallo studio della Consob (2020), le donne ricoprono la carica di amministratore delegato in 15 società (che rappresentano il 2,5% del mercato in termini di capitalizzazione), mentre presiedono il board in 25 società, rappresentanti circa un terzo della capitalizzazione di mercato. In questo caso la ripartizione delle quote non viene applicata e il cambiamento è palesemente molto più lento.

Il rapporto Cerved redatto dalla Fondazione M. Bellisario, realizzato con la collaborazione dell'Inps (2020), consente di riportare un aggiornamento della situazione riguardante la rappresentanza femminile all'interno degli organi sociali delle imprese quotate, non quotate e a controllo pubblico. Viene inoltre proposta una conclusione relativa all'effetto e alla necessità di affiancare alla normativa Golfo-Mosca altri strumenti, potenzialmente coattivi, per poter garantire ed ottenere in maniera ancora più concreta un'effettiva riduzione del gender gap entro le società. Relativamente alle società quotate alla Borsa di Milano, e in base ai dati degli archivi di Cerved nel 2019, sono 811 le donne che prendono posto all'interno dei CdA. Nel 2019 la presenza delle donne nei board è pari al 36,3% rispetto ai 2.235 membri complessivi dei CdA delle 224 società considerate. Dopo il significativo incremento seguito all'introduzione della Golfo-Mosca,

il numero di donne si è attestato sui valori del 2018 (sole 2 unità in più rispetto all'anno precedente). È importante osservare inoltre che in gran parte dei casi il numero di donne nei board delle quotate è il minimo necessario per essere conforme al dettato legislativo. Infatti, considerando la presenza femminile entro gli organi sociali, soltanto il 13.9% delle aziende totali presenta una quota femminile superiore di almeno un'unità a quello imposto dalla legge; parallelamente tale percentuale si attesta pari al 26% se si fa riferimento ai collegi sindacali. Viene inoltre riconfermato anche per l'anno 2019 il lento decollo della presenza di donne nelle posizioni apicali dei board societari: dopo uno slancio significativo della rappresentanza femminile in ruoli di presidente ed amministratore delegato nelle società, passato rispettivamente all'11.9% del 2017 (rispetto al 4.1% del 2013) e al 7.9% (contro il 5.4% del 2013), si è osservato un periodo di stallo. Questa situazione si estrinseca in una presenza di amministratrici delegate pari al 6.3% nel 2019 (-0.1% del 2018), e in un decremento dello 0.4% di donne presidenti dei Cda, giungendo al 10.7% nel 2019.

Avendo descritto i punti salienti della situazione che ha caratterizzato la composizione dei board delle società nel periodo tra il 2008 e il 2019, si possono trarre conclusioni circa l'effettiva applicazione ed efficacia della norma n°120/2011: quali possono essere delle possibili cause di una mancanza dell'effetto 'a cascata' che gli studiosi si attendevano che scaturisse l'entrata in vigore della norma? Per rispondere a tale questione è stato costruito un ricco dataset agganciando le informazioni sulla composizione dei CdA di fonte Cerved con i dati di imprese e lavoratori forniti da INPS. Viene pertanto costruito un campione di imprese quotate e non quotate osservabili in nell'archivio INPS ogni anno nel periodo 2008-2016. Per ogni impresa quotata viene individuato (utilizzando metodi statistici '*propensity score matching*') un'impresa gemella sulla base di molteplici caratteristiche osservabili, come la dimensione e la localizzazione settore, etc.: ne risulta un campione finale di 153 imprese quotate e 149 non quotate.

Figura 1: Presenza di uomini e donne nel CdA delle quotate e di un campione di imprese gemelle, 2008-2018



Fonte: VisitInps e Cerved, 2019

Come rappresentato nella Figura 1, per effetto della legge 120/2011, aumenta la quota di donne all'interno dei Cda nelle quotate, ma non nel campione gemello, quindi non si registra "l'effetto trascinamento" che gli esperti si aspettavano che la normativa provocasse dalle società quotate (soggette al rispetto della norma) alle non quotate: in queste ultime l'effetto della Golfo-Mosca si osserva solo laddove esse operano in una grande realtà, e dove però le donne che ricoprono il ruolo di amministratore delegato sono appena l'8,4%. Come affermato dall'amministratore delegato di Cerved Andrea Mignanelli, i dati dimostrano che l'applicazione delle norme ha permesso importante incremento della presenza di donne nei board delle quotate e delle controllate che altrimenti non ci sarebbe stato, ma al contempo, purtroppo, non ha ancora promosso cambiamenti profondi nel nostro sistema economico (Rossetto S., 2020). L'amministratore delegato aggiunge inoltre che sono poche, infatti, le società quotate che hanno superato il minimo imposto dagli obblighi di legge e sono mosche bianche le donne che occupano le posizioni più alte. Ad ogni modo, Lella Golfo, Presidente della Fondazione M. Bellisario, precisa che la legge che è onorata di aver portato all'approvazione nel 2012 ha prodotto risultati straordinari, tanto che il Parlamento ha deciso di reiterarla alzando l'asticella al 40%; inoltre essa aggiunge che ad oggi, è certamente il momento di andare oltre e avanti, perché le quote sono solo uno strumento,

utile certamente e necessario sicuramente, per raggiungere l'obiettivo di una parità reale e sostanziale a tutti i livelli.

In conclusione, come ha potuto confermare l'analisi condotta, il bilancio è comunque più che positivo: un incremento delle donne nei CdA delle società quotate alla Borsa di Milano da 170 nel 2008, (il 5,9%) alle 811 di oggi (36.3%), e nei collegi sindacali il passaggio dal 13,4% del 2012 al 41,6% del 2019 (con 475 sindaci donne), si attestano risultati che confermano la assoluta importanza e necessità della Golfo-Mosca, come riportato anche dalla Presidente della Fondazione, Lella Golfo.

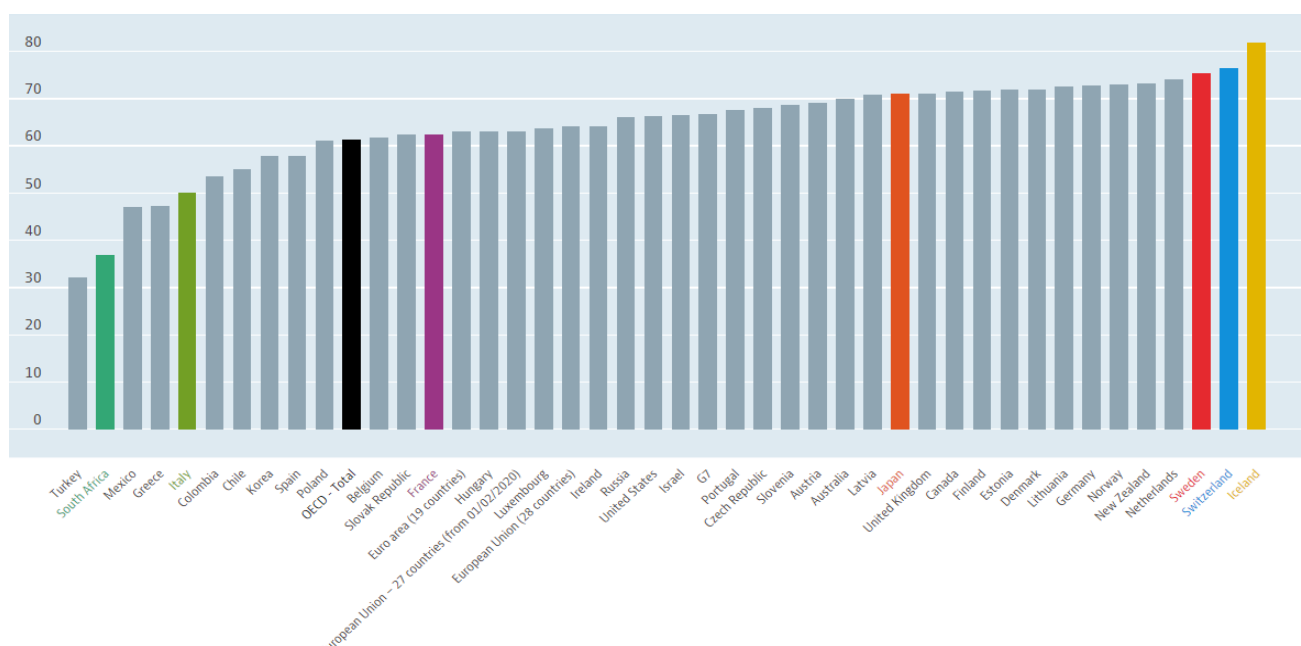
1.2 Lo scenario internazionale

Se finora è stata presentata la situazione relativa alla presenza femminile entro gli organi societari delle imprese quotate in Italia, focalizzandosi anche sull'effettiva applicazione della normativa imposta a livello nazionale, in questo paragrafo si inserirà la situazione italiana nel contesto europeo. Si porranno a confronto i paesi che fanno parte dell'UE-28, osservando quali sono i più avanzati relativamente a questo aspetto e quali sono stati maggiormente interessati da un cambiamento significativo, osservato negli ultimi 10 anni, per quanto riguarda la presenza femminile ai livelli strategici delle imprese quotate.

1.2.1 Tassi di occupazione e presenza femminile nelle società quotate in Europa

Il grafico elaborato da OECD (2020), come si osserva nella Figura 2, consente di porre a confronto il tasso di occupazione femminile italiano rispetto a quello degli altri paesi considerati. I Paesi membri dell'OECD sono 36: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Regno Unito, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria.

Figura 2: Tassi occupazione femminile sul totale della popolazione nei paesi OECD



Fonte: OECD, 2020

Il grafico, mediante un confronto riportato con un istogramma, rappresenta le percentuali delle lavoratrici di genere femminile, calcolate sul totale della popolazione. Si osserva che l'Italia, davanti alla Turchia, Sud Africa, Messico e Grecia, è caratterizzata da un'occupazione femminile che pesa per il 50.1% della popolazione in età lavorativa. Essa si colloca ampiamente al di sotto della media dei paesi OECD, pari al 61.1% (media EU-28: 64.1%). Con tassi di occupazione pari rispettivamente a 75.4%, 76.3% e 81.9%, Svezia, Svizzera e l'Islanda risultano essere al 2019 i paesi con i migliori risultati in termini di occupazione femminile. Inoltre, nella Tabella 5, vengono riportati i dati relativi alla percentuale della presenza delle donne entro gli organi societari delle imprese quotate all'interno dei paesi OECD.

È importante sottolineare una nota metodologica applicata per l'ottenimento dei dati: per i paesi dell'UE, Islanda, Norvegia e Turchia, i dati si riferiscono alla percentuale di seggi detenute da donne nei consigli di amministrazione per i più grandi 50 membri dell'indice Blue-Chip, nel paese interessato. Per "membri del consiglio di amministrazione" si intendono tutti i membri del più alto organo decisionale di una determinata società, ad esempio il consiglio di amministrazione di una società in un sistema unitario o il consiglio di vigilanza nel caso di una società in un sistema a due livelli.

Tabella 5: Quota femminile di seggi nei consigli di amministrazione delle maggiori società quotate in borsa

Paese	2010	2011	2012	2015	2017	2019
Italia	4.5%	5.9%	10.8%	28.6%	34%	36.1%
Finlandia	25.9%	26.5%	28.6%	29.2%	32.8%	34.2%
Francia	12.3%	21.6%	25.1%	35.6%	43.4%	45.2%
Islanda	15.8%	20.5%	36.2%	44.2%	43.5%	45.9%
Giappone	-	-	-	-	5.3%	8.4%
Media Paesi OECD					22.3%	25.5%
Sud Africa	-	-	-	-	21.4%	27.7%

Fonte: OECD.Stat (elaborazione propria), 2020

A fronte di un collocamento abbastanza negativo dell'Italia relativo al tasso di occupazione femminile, rispetto agli altri Paesi OECD, si riscontra una performance italiana migliore per quanto riguarda la presenza di donne entro gli organi decisionali delle società quotate. Come è stato precedentemente discusso, l'Italia negli ultimi 10 anni è passata da una percentuale del 4.5% del 2010, al 36.1% del 2019, osservando un significativo incremento tra il 2010 ed il 2011 (anno dell'emanazione della Legge 120/2011). Parallelamente si osserva che vi sono paesi come Finlandia e Islanda che mostrano di aver fatto scelte e dunque aver conseguito risultati nettamente positivi, in quest'ambito: nel caso della prima nazione, si nota che già nel 2010 quasi il 26% delle posizioni negli organi decisionali delle quotate era occupato da donne (risultato che il nostro Paese ha raggiunto tra il 2014 ed il 2015, e che è comunque notevolmente superiore alla media dei paesi OECD del 2017). Nel caso dell'Islanda si sottolinea il significativo incremento che si è registrato, ottenuto con notevole rapidità: dal 15.8% del 2010 al 45.9% del 2019; in questo caso, normative in termini di 'quote rosa' sono effettivamente operative già dal 2008 (vincolanti solo per il settore pubblico) quando è stata introdotta la norma volta a garantire la presenza femminile ai vertici delle aziende statali. Con performance realmente esemplari l'Islanda si conferma uno dei paesi più proattivi degli stati membri dell'OECD.

Per quanto riguarda la legislazione in tale materia negli altri paesi considerati, si osserva che al 2019 solo 11 dei 28 stati membri dell'Unione Europea presentano una legislazione

in vigore relativa alle quote di genere (Hassenkamp M., Pauly M., 2019). Nel 2003 la Norvegia è stato il primo paese europeo a introdurre una norma sulla garanzia delle quote rosa entro i board delle società quotate, attraverso una modifica del *Public Limited Company Act* (Zaottini D., 2019). Tale normativa prevedeva che le aziende quotate in borsa contassero almeno il 40% della presenza femminile entro gli organi di governance; le aziende, dall'entrata in vigore della norma, hanno avuto due anni a disposizione per conformarsi e iniziare a rispettare tale normativa. Una specifica più dettagliata riguarda i board più ridotti: quelli composti da 2 o 3 membri dovevano presentare un individuo per genere; se invece contavano 4 o 5 individui totali, essi dovevano avere almeno 2 donne e 2 uomini; nel caso di team con 6-8 componenti, dovevano essere presenti almeno 3 membri per genere; in board composti da 9 o più membri veniva applicata la normativa che impone il 40% della presenza femminile. Secondo i dati pubblicati dall'Istituto di Statistica norvegese (Armstrong J., Walby S., 2012) al 2012, il 93% delle aziende private quotate in borsa aveva rispettato le quote: nel 2002, il 6% dei consigli di amministrazione era composto da donne, nel 2004 era l'11%, nel 2005 il 16%, nel 2007 il 30% e, finalmente, nel 2009 questa percentuale ha raggiunto il 40%. Pioniera nell'introduzione delle quote di genere, la Norvegia era seconda, dopo la Finlandia, a presentare percentuali così alte della rappresentanza femminile entro le quotate (Panzironi V., 2010). A seguire in ordine temporale, nel 2007, è stata la volta della Spagna, che ha incluso l'accesso equilibrato ai board delle società nel più ampio spettro della "Ley de Igualdad": la legge organica per la parità effettiva tra gli uomini e le donne, n. 3/2007 (Art. 37.2, Art. 375). L'articolo 75 di tale norma è espressamente dedicato alla partecipazione delle donne nei consigli di amministrazione delle società quotate: è stata inserita una nuova linea guida nel codice spagnolo sulla *corporate governance* per promuovere le rappresentanze femminili negli organi di gestione delle società quotate, con l'obiettivo di arrivare a una presenza femminile del 40% nei consigli di amministrazione entro il 2015. La Spagna però, come nel caso del Regno Unito e del Canada, ha optato per l'introduzione di quote di consulenza, ciò significa che non si tratta di un regime obbligatorio come quello adottato in Norvegia, ove nel caso di imprese non conformi è prevista una sanzione. Gli effetti dell'applicazione della norma sulle quote di genere sono stati relativamente deludenti: al 2010, ovvero dopo tre anni dall'entrata in vigore della norma, le donne nei CdA delle quotate erano appena l'11% del totale e al 2015 essa contava il 18.7% della rappresentazione femminile entro i CdA delle quotate (OECD, 2020).

Il paese membro OECD con le attuali migliori performance in termini di rappresentanza femminile entro i board aziendali, come osservato precedentemente, è l'Islanda. A tal proposito il parlamento islandese nel 2008 ha introdotto una norma (n°10/2008) per garantire la presenza femminile ai vertici delle aziende statali, relativamente al settore pubblico. Successivamente, nel 2010, in Islanda è stata varata una riforma legislativa (n° 13/2010) che obbliga le società private e le S.p.a. con un minimo di 50 impiegati ad avere almeno il 40% di entrambi i generi rappresentati nei propri CdA entro il 1° settembre 2013: si tratta rispettivamente di una modifica delle leggi n° 2/1995 e n° 138/1994. Tale normativa imponeva alle società con più di 25 dipendenti di dichiarare il numero di donne e uomini presenti tra gli impiegati e nelle posizioni dirigenziali (Jafnréttisstofa, 2017, p.15).

Nel 2011 sono intervenute in materia Francia, Italia e Belgio. Nel primo paese, la Loi n. 2011-103, relativa alla *'représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle'* (Tettamanzi P, Montani E., Orlando A., 2019, p.4), promuove l'uguaglianza professionale tra sessi e impone una "rappresentanza equilibrata tra uomini e donne" negli organi di amministrazione e di controllo delle società negoziate sui mercati regolamentati, delle imprese del settore pubblico e degli enti pubblici a carattere industriale e commerciale soggetti al diritto privato. La proporzione degli amministratori di ciascun sesso non può essere inferiore al 40% e l'orizzonte temporale per raggiungere tale soglia è stato fissato a 6 anni dall'emanazione della norma, con il traguardo intermedio del 20% nei 3 anni dalla promulgazione della legge (Zaottini D., 2019). Più precisamente, Francia e Belgio avevano introdotto un sistema di quote rosa rispettivamente nel 1999 e nel 2002, ma si è trattato più che altro di norme che hanno riformato le candidature in ambito politico. L'estensione della normativa ai CdA aziendali è avvenuta infatti nel 2011: i direttivi delle aziende con più di 500 dipendenti (o 50 milioni di euro di fatturato) hanno avuto tempo per adeguarsi fino al 2017 (Pessina E., 2011). Il risultato dell'applicazione della norma ha evidenziato un incremento dal 10% del 2009 a circa il 30% nel 2014 delle donne entro i board delle quotate.

Come già affermato, dal 2011 le quote di genere si applicano anche alle società quotate in Belgio. La legge emanata il 28 luglio 2011 ed entrata in vigore nel 2012, con l'introduzione dell'articolo *518 bis* richiede che le più grandi società quotate in borsa, e alcune entità statali o controllate, raggiungano la parità di genere presentando almeno un

terzo degli amministratori dell'entità del genere meno rappresentato (Huchet E., Marquet A.C., Tancau M., 2015). Le società avevano tempo fino al 2017 per conformarsi, invece le aziende minori (con meno di 250 dipendenti) potevano adempiere alle normative entro il 2019 (McGrath J., Hastings P., 2018). Tale paese, al 2013, era ancora al di sotto della media europea, con le donne che costituivano il 16,7% dei consigli di amministrazione delle (grandi) società quotate, rispetto al 17,8% complessivo dell'UE (Turan G., 2015). Inoltre, al 2017 le donne rappresentavano il 30,7% dei membri del CdA delle maggiori società quotate in borsa, presentando una crescita del 20,2% dal 2010.

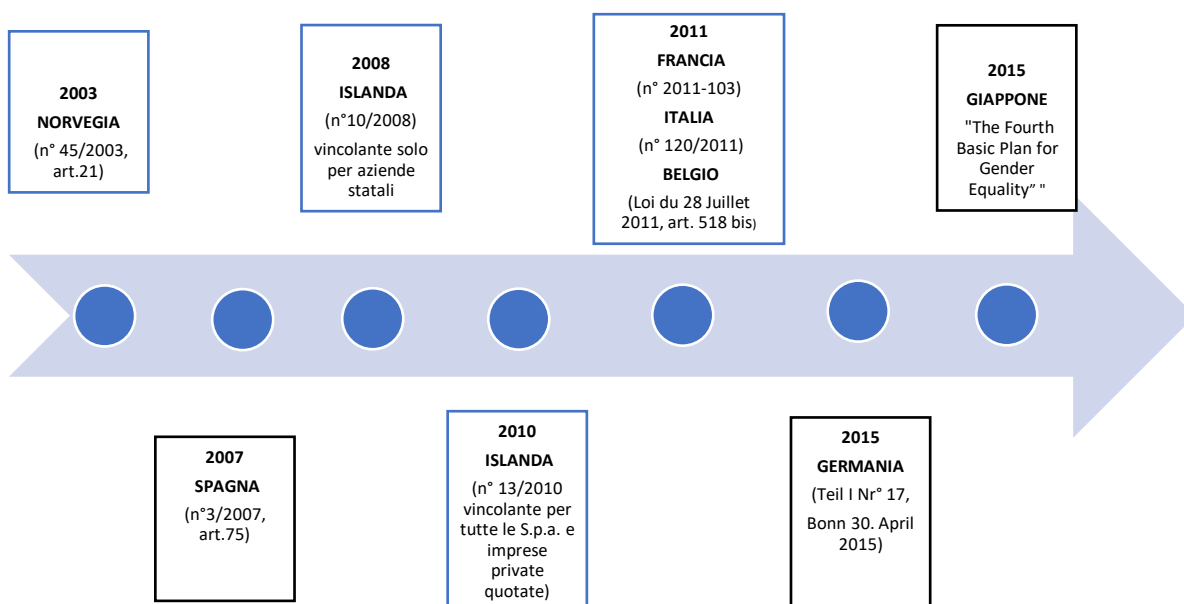
Nel 2015 è stata la volta della Germania, essa infatti ha approvato una legge che prevede l'introduzione di quote di genere in imprese private e del settore pubblico: tale intervento ha previsto nello specifico che, a partire dal 2016, una quota pari al 30% venisse riservata al genere meno rappresentato. Tale disposizione vincolava pertanto le imprese nella composizione dei CdA e nei consigli di sorveglianza, nonché nei consigli non esecutivi. Inoltre la norma impone il rispetto di quote volontarie determinate individualmente da ciascuna compagnia, relativa ai membri del propri board esecutivi o di gestione (Burrow N., Fedorets A., Gibert A., 2018). Dall'entrata in vigore della norma al 2019, si osserva che la percentuale delle donne nei CdA è passata dal 26,1% al 35,6%.

Il Regno Unito è uno dei pochi paesi che ha optato per un approccio morbido per aumentare la rappresentanza delle donne nei consigli di amministrazione. Nel febbraio 2011, il governo britannico ha pubblicato il *Rapporto Davies* che raccomandava alle aziende FTSE100 di raggiungere un rapporto volontario di donne nei consigli di amministrazione del 25% entro il 2015. Una successiva revisione nel 2015 ha portato il rapporto volontario al 33% e lo ha esteso anche alle aziende FTSE250 per essere raggiunto entro il 2020; le nuove linee guida si applicano quindi a tutte le aziende FTSE350 che combinano le aziende FTSE100 e FTSE250 (Bennouri M., De Amicis C. et al., 2020).

Tra i paesi con performance più scarse in termini di presenza femminile entro i board aziendali, come riportato nella Tabella 5, si osserva il Giappone. A tal proposito, nel 2016 è stata emanata la norma (n°64 del 2015) relativa alla promozione della partecipazione e dell'avanzamento delle donne sul posto di lavoro; essa pone le basi per stabilire gli obiettivi per la promozione delle donne a posizioni decisionali. Tuttavia il Giappone non presenta un sistema di quote legiferato relativamente alla presenza di donne ai ruoli

strategici delle società; inoltre anche il raggiungimento della percentuale di rappresentanza femminile raccomandata dallo stato nei consigli di amministrazione è molto indietro rispetto agli obiettivi (Schipani C.A., 2019). Relativamente a tale paese, è stato pianificato un progetto nominato “*The Fourth Basic Plan for Gender Equality*” (aggiornamento del primo progetto “*Basic Plan for Gender Equality*” promosso nel 2000) che riprende e si basa sulla prima norma di parità di genere promulgata nel 1999 che incoraggiava la parità di genere entro la società, sottolineando l'importanza dell'uguaglianza di genere e della condivisione delle responsabilità. Tale piano è stato istituito nel 2015 e il suo obiettivo principale è quello di aumentare la percentuale di donne nelle posizioni dirigenziali presso le società quotate il più rapidamente possibile portandole al 5%, ed entro il 2020 al 10% (WM, 2018, p.39). Dai dati riportati nella Tabella 5 si può osservare che la presenza femminile entro i CdA al 2019 era dell'8.4%, e pari il 9.6% entro le posizioni manageriali, considerando le imprese private con oltre 100 dipendenti (‘Women’s Economic Empowerment in Japan’, 2019, p.21). Tale progetto non impone sanzione alle aziende, infatti esso costituisce una raccomandazione alla promozione della figura femminile ai ruoli apicali delle aziende, senza imporre dunque delle sanzioni in caso di comportamenti divergenti: la disposizione pertanto non è legalmente vincolante (Stores N., 2020). Nella Figura 3 vengono riportati in ordine cronologico le date dell'introduzione delle normative che impongono quote di genere nelle società pubbliche e private dei paesi precedentemente analizzati. I paesi contrassegnati dal riquadro nero non sono sanzionabili in caso di inadempienza alla normativa e quelli che riportano il riquadro di colore blu, al contrario, prevedono sanzioni.

Figura 3: Introduzione normativa relativa alle quote di genere entro le società quotate



Fonte: Elaborazione propria, 2020

1.2.2 Contestualizzazione dei dati

L'associazione European Women on Boards (EWoB) è un'organizzazione internazionale, senza scopo di lucro, che ha l'obiettivo di promuovere la parità di genere nel processo decisionale ed aumentare il numero di donne entro gli organi sociali delle imprese. Tale associazione, quindi, diffonde azioni e pratiche efficienti a favore della parità di genere e parallelamente si occupa anche di elaborare dati e redigere report analizzando la presenza del genere femminile entro diversi settori economici, relativi ai paesi dell'Unione Europea.

Secondo una ricerca condotta su 600 società quotate su STOXX Europe (EoWB, 2019), viene osservato che solo un terzo dei membri dei CdA delle aziende analizzate sono donne; il 16% dei dirigenti è costituito dal genere femminile, e soltanto il 5%, ovvero 30 aziende su 600, sono vicine ad una leadership equilibrata di genere (ottenendo un valore del Gender Diversity Index almeno pari a 0.8, dove 1 rappresenta la perfetta parità di genere) (EWoB, 2019). A livello internazionale, la ricerca osserva che sul totale delle aziende analizzate, in 99 di esse vi è una donna che ricopre il ruolo di CEO, CFO o COO; inoltre i ruoli esecutivi di tali imprese sono occupati per il 27% da donne.

Il valore medio del Gender Diversity Index delle società analizzate è pari a 0.53.

Secondo i dati, 53 aziende (ovvero il 9%) sono contraddistinte da una organizzazione fortemente dominata dal genere maschile, e hanno un GDI al massimo pari a 0.3. Relativamente ad un'analisi dei comportamenti e delle performance dei vari paesi della UE, si rileva che molte società di Norvegia, Francia e Svezia hanno valori elevati relativamente a tale indice, e come riscontrato anche dai dati dell'OECD al sotto paragrafo precedente, hanno dei risultati di performance molto positivi e sono all'avanguardia relativamente a questo tema.

Per quanto riguarda la posizione ricoperta dall'Italia rispetto agli altri paesi europei, essa occupa il settimo posto tra le 12 dei paesi europei inclusi nella STOXX Europe 600 e presenta un GDI pari a 0,53. Questo valore è uguale alla media europea, ma è di 0,15 punti al di sotto del paese con il miglior punteggio; inoltre il 48% delle imprese italiane prese in analisi presenta un GDI medio o superiore alla media. Ciò che caratterizza il nostro Paese è la differenza significativa tra la rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione e quella a livello esecutivo. L'Italia presenta la più alta percentuale di donne Presidente del Consiglio di Amministrazione/Consiglio di Sorveglianza e la seconda più alta percentuale di donne membro di Consigli e Comitati di Controllo. Tuttavia, anche la seconda media più bassa di donne a livello esecutivo (12%). Risulta inoltre evidente un divario significativo tra l'azienda con il punteggio più alto del Paese e la quinta migliore azienda classificata: da 0,80 a 0,63; parallelamente solo un'azienda in Italia ha un punteggio dell'Indice inferiore a 0,30.

La situazione appena delineata e il fatto che la rappresentanza delle donne nel ruolo di amministratore delegato nelle principali imprese dell'UE sia pari solamente all'8%, sono stati elementi che hanno portato l'Unione Europea stessa ad individuare e promuovere una strategia finalizzata a concretizzare sempre di più una effettiva parità di genere anche entro le società quotate.

In una comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo (Commissione Europea, 2020), infatti, viene esplicitata tale strategia e ne vengono discussi i principali obiettivi: ci si propone di realizzarli nel periodo che intercorre tra il 2020 e il 2025. Per colmare determinati divari e per consentire all'Europa di sviluppare il suo pieno potenziale nelle imprese e nella società, la strategia delinea una serie di azioni fondamentali, tra cui porre fine alla violenza e agli stereotipi di genere; garantire una parità di partecipazione e di opportunità nel mercato del lavoro e conseguire un equilibrio

di genere a livello decisionale e politico. Relativamente a quest'ultimo obiettivo, poiché le donne continuano ad essere sottorappresentate nelle posizioni dirigenziali ed affinché esse possano svolgere ruoli guida, la Commissione insiste per l'adozione della proposta avanzata 2012 relativa al raggiungimento di un equilibrio di genere nei CdA (che aveva fissato l'obiettivo minimo del 40% della presenza del genere meno rappresentato tra i membri senza incarichi esecutivi nei consigli di amministrazione). Per fornire un esempio concreto, la Commissione stessa cercherà di raggiungere, nell'ambito del suo personale, un equilibrio di genere del 50% a tutti i livelli dirigenziali entro la fine del 2024. Indubbiamente è ancora lungo il cammino per giungere ad una reale concretizzazione del rispetto della parità di genere ai vari livelli decisionali delle imprese, ma sicuramente questi provvedimenti e strategie promosse costituiscono importanti passi verso questa direzione.

1.2.3 L'agenda 2030 e l'obiettivo n° 5: la parità di genere

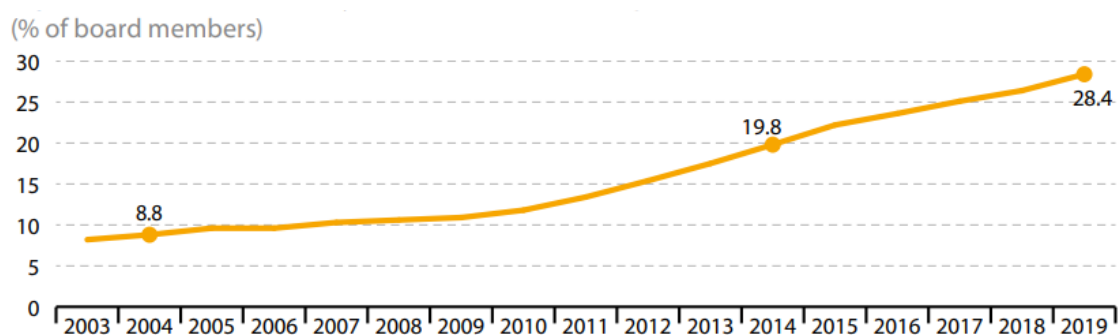
Un passo molto importante relativamente allo sviluppo di un programma d'azione concreto è stato compiuto da parte delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, data di approvazione della cosiddetta 'Agenda 2030'. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è un progetto finalizzato alla tutela delle persone e del pianeta. Esso è stato sottoscritto dai governi di 193 Paesi membri dell'ONU. Questo disegno organizzativo si estrinseca in 17 obiettivi per un totale di 169 traguardi complessivi di cui è composto. Esso è stato avviato all'inizio del 2016 e riguarda un arco temporale di durata pari a 15 anni, prevedendo un effettivo raggiungimento degli obiettivi che mirano ad uno sviluppo sostenibile entro il 2030. Alcuni dei traguardi che questo progetto si pone di raggiungere riguardano la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame ed il contrasto al cambiamento climatico.

In questo caso, trattando il tema della parità di genere, si approfondisce il quinto obiettivo di questo programma d'azione: la parità di genere, intesa come il raggiungimento dell'uguaglianza tra uomini e donne e l'emancipazione di queste ultime. Questo obiettivo è composto da differenti target, ovvero sotto-obiettivi, che ne approfondiscono la natura e individuano diverse situazioni di discriminazione e disuguaglianza su cui esso deve intervenire. Si mira a raggiungere la parità di genere e a porre fine a tutte le forme di discriminazione (target 5.1), violenza e qualsiasi pratica dannosa contro le donne e ragazze nelle sfere pubbliche e private (target 5.2). Inoltre tale obiettivo impone la piena partecipazione delle donne e le pari opportunità di leadership

a tutti i livelli del processo decisionale politico ed economico (target 5.5). La relazione pubblicata dall'Eurostat analizza lo stato di attuazione dei singoli obiettivi attraverso l'elaborazione di 51 indicatori (Eurostat, 2020).

Per quanto riguarda l'obiettivo 5 e come riportato nella Figura 4, la quota di donne nei board delle più grandi società quotate europee nel 2019 era pari al 28.4%. Tale valore è stato il risultato di un costante incremento registrato tra il 2003 e il 2019, che si è attestato circa a 20.2 punti percentuali. Anche se può sembrare un incremento particolarmente significativo, si rileva tuttavia che 3 su 4 membri del board delle società quotate di grandi dimensioni in Europa sono ancora uomini. I dati comunque confermano l'impatto positivo dell'azione legislativa relativa all'incremento della rappresentanza femminile entro i CdA delle aziende.

Figura 4: Posizioni occupate dalle donne entro i board senior management, periodo 2003-2019



Fonte: European Institute for Gender Equality (EIGE)

Generalmente, per quanto riguarda il raggiungimento del Goal 5 dell'agenda 2030, la situazione non è positiva: le donne permangono sottorappresentate a tutti i livelli della leadership politica; inoltre mentre esse rappresentavano il 39% dell'occupazione mondiale, solo il 27% delle posizioni manageriali nel mondo erano occupate dalle stesse nel 2018.

Per quanto riguarda il nostro Paese, l'indicatore composito AsVis relativo al Goal 5, dopo una flessione tra il 2016-2017, registra un miglioramento in termini di aumento della partecipazione delle donne negli organi decisionali, nei CdA e nei consigli regionali. Da un'affermazione di E. Giovannini, portavoce dell'ASviS, si è potuto constatare che anche negli ambiti in cui si sono registrati miglioramenti significativi, a meno che non vengano attuate azioni immediate, concrete e coordinate, appare quasi impossibile rispettare gli impegni presi dall'Italia con la firma dell'Agenda 2030. Infatti, come confermato dalla

legge di Bilancio del 2020, e per quanto concerne le azioni introdotte dall'Italia, viene mostrato che l'andamento registrato nel 2019 ha subito un peggioramento relativamente a ciò che concerne sei obiettivi, tra i quali si colloca anche il quinto, relativo alla parità di genere. Ad ogni modo, come ricordato dal ministro dell'Economia, è strettamente necessario incrementare lo sforzo e l'impegno verso questo traguardo da raggiungere, e in generale per l'ottenimento di uno sviluppo economico e sociale che sia il più sostenibile possibile: "la sfida della sostenibilità è la sfida del nostro tempo. Una necessità per salvare il nostro futuro. Ed anche una straordinaria opportunità. L'Italia può essere il punto di riferimento del Green New Deal europeo: abbiamo le capacità e le risorse" (R. Gualtieri, 2020).

1.2.4 Global Gender Gap Report 2020: focus sulla presenza delle donne on board

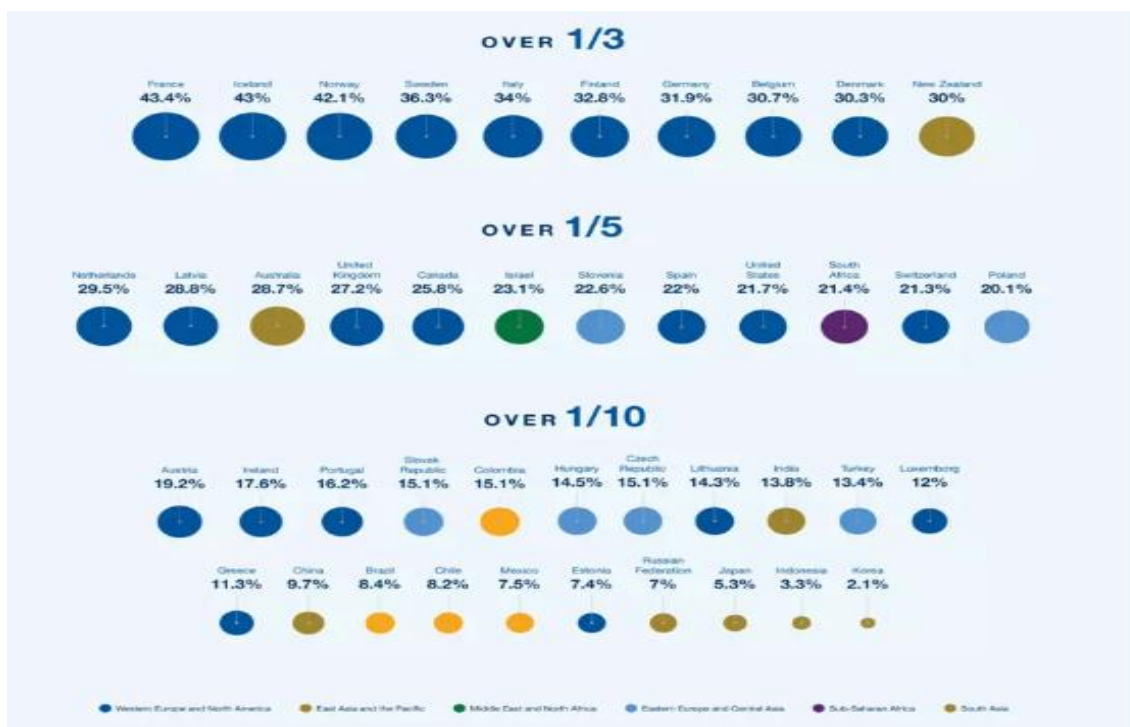
Il World Economic Forum è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro per la cooperazione pubblico-privato, fondata nel 1971 e con sede a Ginevra. Essa si considera "impegnata a migliorare la condizione del mondo"; tale fondazione è nota per organizzare incontri tra esponenti di primo piano della politica e dell'economia internazionale, finalizzati a discutere riguardo alle questioni più urgenti che il mondo si trova a dover affrontare e a far convergere gli studiosi verso l'elaborazione e lo sviluppo di programmi d'azione comuni.

Il 'Global Gender Gap Report' riporta un'analisi del divario di genere in 153 paesi in diversi settori dell'economia e a differenti livelli di azione, approfondendo adeguatamente la questione. Tale documento, relativo all'anno 2020, chiarisce che non si riuscirà ad ottenere concretamente un'effettiva parità di genere almeno per i prossimi 100 anni. Sui quattro sottoindici, in media, la più grande disparità di genere si è registrata a livello di empowerment politico. Tuttavia tale dimensione ha subito il miglioramento più significativo in quest'ultimo anno rispetto al pregresso: nel 2020 infatti è stato sanato il 24.7% del gap globale sull'empowerment politico.

A questo proposito il 'Global Gender Gap Report 2020' riporta che in alcuni paesi come Lettonia, Spagna e Thailandia il numero di donne in parlamento è aumentato notevolmente; tuttavia, ad oggi solo il 25% di questi 35.127 seggi globali sono occupati da donne e solo il 21% dei 3.343 ministri è di genere femminile; inoltre, in alcuni paesi, le donne non sono minimamente rappresentate.

A testimonianza di questo fenomeno, si riscontra che gli ultimi 50 anni, 85 dei 153 paesi considerati da questa analisi non sono mai stati preseduti da un capo di stato donna. Sebbene il livello di istruzione e la salute siano molto più vicini alla parità (con un gender gap colmato circa rispettivamente del 96,1% e 95,7% della sua totalità), un importante settore che è particolarmente preoccupante è quello della partecipazione e opportunità economiche. Infatti, il secondo divario più pronunciato riguarda proprio questi ambiti: è stato finora colmato soltanto il 57,8% di questo gap. La conferma che il progresso in termini di raggiungimento della parità di genere nel 2020 è regredito rispetto allo scorso anno, è data anche dal fatto che si stima pari a 257 anni (rispetto ai 202 dell'analogo report del 2019) la tempistica necessaria affinché la parità tra i sessi possa essere effettivamente raggiunta. Il rapporto pone in evidenza tre ragioni principali che giustificano concretamente questi dati: una ridotta quota di donne rientra nelle professioni in cui la crescita dei salari è stata maggiormente significativa (soprattutto nel settore STEM); le donne sono più svantaggiate a causa della mancanza di infrastrutture di assistenza e dalla difficoltà di accesso al capitale; infine esse hanno una maggiore rappresentanza nei ruoli e nei posti di lavoro che sono più penalizzati dalla progressiva automazione.

Figura 5: Percentuale di donne presenti entro i CdA delle imprese



Fonte: World Economic Forum, The 'Global Gender Gap Report'

La classificazione delle performance, rappresentata dalla Figura 5, e inerente specificatamente alla presenza di donne entro i CdA delle imprese quotate a livello globale, viene riconfermata anche per quanto riguarda il divario di genere (generalmente inteso) in ogni paese, ovvero comprendendo diversi ambiti, tra cui quelli sopra riportati (partecipazione e opportunità economiche, maggiore acquisizione dei poteri e legittimazione politica, divario che si può concretizzare a livello di accesso ai servizi per la salute, ecc.).

L'Islanda è ancora, e per l'undicesima volta consecutiva, il paese con la parità di genere più elevata al mondo. Essa ha colmato quasi l'88% del suo divario generale di genere, migliorando ulteriormente dallo scorso anno. A seguire, la Norvegia, con un gap che è stato colmato per l'84,2%, la Finlandia al terzo posto con l'83,2% e conseguentemente la Svezia (4 °, 82,0%). In media, per quanto riguarda un confronto tra le principali aree dei continenti globali, tra le otto che sono state analizzate dal rapporto, l'Europa occidentale ha realizzato il maggior numero di progressi relativamente alla parità di genere (colmando un divario del 76,7%). Essa è seguita dal Nord America (con il 72,9%) e conseguentemente sono collocate l'America Latina ed i Caraibi (72,2%), l'Europa orientale e Asia centrale (71,3%), Sub-Africa sahariana (68,2%), Asia meridionale (66,1%) e Medio Oriente e Nord Africa (60,5%).

Il report del World Economic Forum riporta inoltre alcune schede relative ai singoli paesi in cui vengono approfonditi specificatamente determinati micro-aspetti dello stesso, sempre concernenti il gender gap che lo caratterizza.

Osservando la scheda dell'Italia, a livello generale in termini di parità di genere essa si attesta un punteggio pari a 0.707, rappresentato su una scala da 0 a 1, laddove quest'ultimo valore rappresenta una buona parità di genere che contraddistingue il paese; inoltre l'Italia rispetto ai 153 paesi esaminati è collocata al 76esimo posto. Relativamente alle macroaree prese in considerazione si osserva un punteggio pari a 0.267 (relativo all'anno 2020, rispetto al 0.087 del 2006) per quanto riguarda l'ambito del political empowerment; in questo ambito si può osservare che l'Italia ad oggi occupa la posizione 44esima su 153 paesi, quando nel 2006 era al 72esimo posto. Per quanto concerne l'ambito 'Economic Participation and Opportunity' l'Italia mostra un significativo peggioramento del suo collocamento: tra il 2006 e il 2020 è passata dall'occupare l'87esima posizione alla 117esima attuale.

In definitiva, il World Economic Forum (Piras S., 2020) conferma quanto accennato nei paragrafi precedenti relativamente alla presenza delle donne nei board delle società: le percentuali delle donne d'affari sono in aumento, ma questo cambiamento non è abbastanza veloce, infatti la quota di women director è cresciuta negli ultimi 4 anni, ma la rappresentanza femminile nelle posizioni di comando non è cambiata in modo significativo nello stesso periodo.

1.3 Importanza della Corporate Social Responsibility per le imprese

1.3.1 La rilevanza della brand equity per il business

Indiscutibilmente le scelte di acquisto dei consumatori sono influenzate dalla moltitudine di messaggi che vengono veicolati agli stessi da parte delle imprese: si tratta di comunicazioni di marketing di diverso genere, natura e finalità che riescono a far preferire ai consumatori un brand rispetto ad un altro. Inoltre essi possono riuscire a trasmettere maggiore fiducia e credibilità portando il cliente a concludere il suo processo d'acquisto, ultimando la scelta del prodotto/servizio, spesso, a favore del brand che ha sviluppato una comunicazione più efficace. L'insieme dei contenuti e dei messaggi che vengono veicolati ai consumatori sono il risultato di un effetto cumulativo, che viene costruito mediante molteplici sistemi di comunicazione (pubblicità, pubbliche relazioni, social networking, etc.).

Un concetto su cui le imprese si focalizzano, cercando di aumentarne sempre di più il valore, è quello della brand equity; essa costituisce un elemento che, se gestito in maniera esemplare dalle imprese, può costruire una buona base per l'instaurazione di relazioni di fiducia solide con i consumatori. Questo concetto è definito come il 'valore aggiunto' che un marchio conferisce ad un prodotto, incluso il 'miglioramento dell'utilità e della desiderabilità percepite, che un marchio conferisce al prodotto stesso' (Lassar W. et al., 1995); fondamentalmente la brand equity rappresenta 'il potere del marchio' (Stahl F. et al., 2012). L'equità del marchio è un asset intangibile dell'impresa, strettamente legato al grado di notorietà del brand, in quanto corrisponde all'effetto che il relativo riconoscimento può avere sulla percezione del prodotto.

La brand equity viene definita da Keller come l'effetto differenziale che la conoscenza del marchio ha sulla risposta dei consumatori al marketing di quel determinato marchio (Keller, 2013). Inoltre, essa indica il valore che un'azienda genera dal possesso del riconoscimento del marchio, confrontato con quello di un equivalente generico. Un'idea,

questa, che parte dal concetto secondo il quale marchi affermati e affidabili abbiano più successo rispetto a brand il cui valore è piuttosto generico. Questo concetto può essere considerato come una valutazione 'pubblica' del marchio, ossia la percezione che i consumatori hanno di quel brand; un concetto che è, per certi versi, correlato a quello di posizionamento della marca, poiché anche questo rappresenta l'idea dell'azienda nella mente dell'utente finale. Tradotta, appunto, con 'valore della marca', la brand equity esprime la forza di un brand sul mercato, rappresentando il patrimonio d'immagine che una marca è riuscita a costruirsi nel tempo. Alle determinanti della brand equity contribuiscono in maniera fondamentale i valori di marca, i tratti distintivi, la riconoscibilità, la coerenza delle manifestazioni, la fedeltà e la conoscenza della marca, la sua qualità percepita, e altri aspetti direttamente correlati al brand.

Per comprendere quanto sia ricco e di ampia portata il concetto di brand equity, appare importante richiamare un modello finalizzato alla costruzione della stessa, in quanto esso consente di mettere in luce molti degli aspetti che la compongono.

Si fa dunque riferimento al *Brand Equity Model* (Keller K. L., 1993). 'La piramide di Keller' contempla la costruzione della brand equity come il susseguirsi di quattro step. Il primo richiede che venga creata l'identità del marchio, con l'obiettivo di distinguerlo dalla concorrenza, e che i clienti lo riconoscano in maniera chiara ed inequivocabile (un elemento fondamentale per raggiungere questo scopo, è condurre una buona segmentazione di mercato). Il secondo step è dato dalla definizione del significato del marchio, ovvero l'identificazione e la comunicazione di cosa rappresenta il brand, sia in termini specifici e tecnici (ovvero legati ad esempio alle prestazioni del prodotto), sia relativamente all'immagine. Il terzo passaggio riguarda l'analisi della risposta dei clienti al marchio, che rientra in 'giudizi' o 'sentimento' (si intende sia, ad esempio, il grado di credibilità trasmesso dal brand, che come quest'ultimo fa sentire il consumatore). Infine, il quarto ed ultimo passaggio del modello riguarda il concetto della 'risonanza' del brand: esso viene generato quando il consumatore sente un profondo legame psicologico con il marchio. 'Risonanza' significa, in definitiva, che i consumatori condividono attivamente e si connettono con altri individui che si associano ai marchi di un'azienda, anche quando non stanno attualmente acquistando; quella profonda connessione emotiva manterrà un'azienda in primo piano durante l'acquisto e anche dopo. Questi passaggi mettono in luce quanto sia importante ogni scelta strategica che riguarda una qualsiasi componente della brand equity e quanto sia importante che l'impresa sappia gestire queste dimensioni.

Ne deriva, infatti, che la rilevanza della brand equity per il business di un'impresa è molto importante; generalmente si riscontra che essa impatta sull'incremento delle vendite: se sono elevati i rischi che provengono dall'immissione di nuovi prodotti sul mercato, essi diventano molto ridotti per le aziende che sono riuscite a costruire una brand equity solida e riconoscibile nel tempo.

Uno studio di Frighetto e Wolf (2013) sottolinea come una brand equity consolidata possa portare un'impresa a vedere riacquistato il proprio prodotto: il risultato dello studio ha evidenziato che il 69% degli intervistati preferisce riacquistare presso un brand che già conosce a fronte, invece, di uno sconosciuto; questo sottolinea come la brand equity, non sia importante solo nella fase iniziale di acquisto ma anche nell'acquisto ricorrente. Inoltre, vi sono altri aspetti che evidenziano come una equità della marca porti a migliori risultati di business, ad esempio, osservando la relazione fra quota di mercato relativa di un'impresa e prezzo relativo dei suoi prodotti, emerge che marche con una brand equity più consolidata hanno in genere quote di mercato più elevate rispetto ai concorrenti diretti; inoltre, tali aziende sono in grado di applicare prezzi superiori (cosiddetti *premium price*) ai propri prodotti.

Bank et al. riportano che già negli studi condotti da Aaker (1991;1996), la brand equity si conferma essere un elemento con un impatto considerevole sulle prestazioni aziendali, in quanto consente di creare benefici finanziari per le imprese (Bank S., Yazar E. E., Sivri U., 2019). Tali risultati sono stati confermati anche da ricerche condotte negli anni successivi: sono numerosi i contributi di studiosi che hanno confermato l'effetto della brand equity sul valore dell'impresa (Bahadir S. C., Bharadwaj S., Srivastava R. K., 2008; Krasnikov A., Mishra S., Orozco D., 2009; Fischer M., Himme A., 2017; Mizik N., Pavlov E., 2018).

Infine, Crass, Czarnitzki e Toole (2019), hanno confermato che il valore del marchio ha un impatto a lungo termine sulla performance dell'azienda; molti ricercatori concordano sul fatto che le attività di branding creano un vantaggio competitivo a lungo termine che implica un valore aziendale superiore.

1.3.2 La CSR: un elemento cruciale per le imprese

Sempre di più negli ultimi anni il mercato ha registrato una costante crescita relativa alla domanda di comportamenti 'etici' delle imprese, avanzata dai consumatori; infatti è proprio in questa direzione che molte aziende appartenenti a differenti settori si stanno

orientando: esse cercano man mano di sintonizzarsi il più possibile su tematiche sociali e ambientali rilevanti per la società, sulle quali costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Pertanto risulta essere di principale importanza per le aziende riuscire a gestire la relazione che intercorre tra la responsabilità sociale dell'impresa, percepita dai clienti target, e la fedeltà di questi ultimi.

La CSR si dimostra essere una componente importante della performance sociale che ha un significativo impatto su differenti preziosi aspetti per le aziende: dalla fiducia dei clienti, alla loro lealtà nei confronti della marca, e di nuovo dall'incentivare il passaparola all'intenzione d'acquisto ed alla conclusione dello stesso (Lacey e Kennett-Hensel, 2010). Infatti, l'importanza della CSR è guidata dal fatto che i consumatori utilizzano la loro conoscenza della stessa nel processo decisionale, consentendo così all'impresa di raggiungere determinati obiettivi aziendali (Nelson, 2004); è anche per consentire questo che è importante che i contenuti di responsabilità sociale vengano veicolati in modo efficace.

Come riportato da Aramburu e Pescador (2017), la CSR pone in evidenza una valutazione espressa dai clienti relativamente a tre livelli differenti: i primi due riguardano la volontà e l'esigenza, sempre più accentuata negli ultimi anni, da parte dei consumatori di far parte di una comunità, provando quella sensazione di appartenere ad un 'gruppo sociale' durante il loro *customer journey*; inoltre ci si riferisce anche alla possibilità che la corporate social responsibility rafforzi il senso di identificazione del cliente con l'impresa, inducendolo a sviluppare un senso di connessione con la stessa. In terzo luogo, si evidenzia che la CSR contribuisce a creare e ad aggiungere valore all'azienda, cosicché, a parità di condizioni, le imprese più socialmente responsabili e maggiormente sensibili ai temi etici, possano essere viste come maggiormente soggette al possesso di un valore di mercato superiore (Mohr L.A., Webb D., 2005). Pertanto, è auspicabile che le imprese dedichino una notevole quantità di tempo all'elaborazione di idee, di contenuti e allo sviluppo di piani d'azione relativi alla CSR, comunicandoli a stakeholder e clienti e destinando una cospicua quantità del capitale ad esse (McKinsey & Company, 2006).

Dal lato dei consumatori, essi sono sempre più portati a voler premiare le aziende che si impegnano a perseguire obiettivi di responsabilità sociale, e a penalizzare (ad esempio mediante l'astensione dall'acquisto) imprese che non si impegnano in questo senso.

La responsabilità sociale dell'impresa è rilevante altresì in quanto impatta in modo significativo sul grado di soddisfazione del cliente, rispetto all'impresa e alla marca. A sostegno di questa tesi vi è uno studio condotto da Riviera, Bigne e Curras-Perez (2016) che si pone come obiettivo quello di valutare come la soddisfazione del cliente possa essere rafforzata nel caso in cui un'impresa adotti una buona politica di CSR e se tale effetto si possa direttamente estrinsecare mediante atteggiamenti di consumo. Tale ricerca conferma che le iniziative di responsabilità sociale per le aziende sono molto efficaci non solo per rivelare e trasmettere il carattere e le peculiarità del marchio, ma anche in quanto riescono a far creare nel consumatore un posizionamento dello stesso e a far percepire il valore di quest'ultimo come centrale, distintivo e duraturo.

Inoltre ci si attende che le azioni e l'impegno in termini di CSR, attivate e promosse dall'impresa, contribuiscano a creare nella mente del consumatore delle associazioni forti che differenzino il marchio rispetto ai competitor. Quando i consumatori elaborano e analizzano attivamente l'importanza del brand, consolidano e mantengono atteggiamenti più favorevoli rispetto al brand stesso, aumentando pertanto la probabilità che, dopo aver vissuto un'esperienza di consumo, si possano manifestare ulteriori comportamenti verso il marchio, basati su una soddisfazione provata.

Volendo fare un breve accenno alla situazione in Italia, relativa al quantitativo di investimenti che le aziende destinano allo sviluppo di piani ed iniziative di CSR, come evidenzia uno studio condotto dalla società di consulenza Ernst&Young (2019), l'Italia appare caratterizzata da un ritardo rispetto allo scenario europeo, in termini di sostenibilità, anche se essa sta attraversando un periodo di trasformazione rispetto agli anni pregressi.

Da tale studio (relativo specificatamente alle comunicazioni di responsabilità sociale delle imprese in termini di sostenibilità ambientale) emerge che il 96% delle aziende del campione considerato rendiconta integralmente le emissioni dirette e indirette di gas serra e circa i 2/3 definiscono obiettivi ed impegni legati ai cambiamenti climatici, dall'altro lato però si osserva che solo 1/3 di esse definisce un reale piano di sostenibilità di medio-lungo periodo. Tuttavia viene riconfermato che il nostro paese sta attraversando una trasformazione che interesserà anche e soprattutto i prossimi anni: essa è dovuta a diverse motivazioni, come ad esempio una crescita della regolamentazione nazionale e internazionale relativamente al tema della CSR; al contempo si rileva anche la necessità

da parte di clienti e stakeholders di vedere condivisi i propri valori dalle imprese; infine si evidenzia anche che la crescente comprensione del tema della sostenibilità e delle decisioni di responsabilità sociale costituiscono una leva strategica molto importante per il lungo periodo.

In definitiva, si può affermare che le scelte che le imprese operano in termini di responsabilità sociale, di trattamento di determinati temi particolarmente importanti per la società, sono sempre più rilevanti per i consumatori, in particolar modo i più giovani, ovvero la cosiddetta Generazione Z, che sempre di più brama vedere condivisi i propri valori e la propria mentalità. Come già precedentemente affermato, ci si riferisce a temi quali la sostenibilità dell'ambiente, che potrebbe portare un'impresa ad impegnarsi alla riduzione delle emissioni di CO2 e gas serra durante il proprio processo produttivo; un'altra tematica è quella della tutela della parità di genere: in questo senso le aziende potrebbero promuovere iniziative volte all'eliminazione delle barriere e degli ostacoli che vincolano spesso le donne all'ascesa verso posizioni strategicamente importanti entro le imprese. Più generalmente esse potrebbero scegliere di investire nel condividere, creare e dunque veicolare una visione in cui uomo e donna sono due figure totalmente paritarie; o ancora risulta importante affrontare temi come lo sfruttamento minorile o la tutela di persone portatrici di disabilità.

In accordo con Amed, Balchandani et al. (2019), i clienti più giovani mirano a sostenere sempre di più le loro convinzioni e opinioni su tematiche sociali con le loro abitudini di acquisto, privilegiando i marchi in linea con i loro valori ed evitando quelli che non lo sono.

Nel rapporto *'The State of Fashion 2019'*, è stato riscontrato che il 'valore' delle opinioni della Generazione Z e dei consumatori millennial (ovvero precedenti a tale generazione) si attesta pari a 350 miliardi di dollari di potere di spesa solo negli Stati Uniti. Inoltre, i consumatori della nuova generazione rappresenteranno il 40% dei consumatori globali calcolati entro la fine del 2020.

Parallelamente i 2/3 dei consumatori in tutto il mondo affermano che cambierebbero, eviterebbero o boicotterebbero i marchi in base alla loro posizione su questioni controverse legate a temi sociali ed ambientali. Negli ultimi tre anni, un terzo dei consumatori mondiali ha ampliato la portata delle proprie decisioni di acquisto per incorporare valori e punti di vista di principio.

Tuttavia, non tutte le iniziative di sostenibilità promosse dai brand riescono effettivamente ad apportare un miglioramento all'azienda, sia esso inteso come incremento delle vendite, ma anche come incremento del numero dei clienti o ottenimento di una maggiore fidelizzazione degli stessi. Per di più, porsi obiettivi in termini di responsabilità sociale aziendale, potrebbe esporre l'impresa a dei rischi, nel caso in cui quest'ultima non riesca a trattare efficacemente il tema ed a gestirlo in maniera esemplare. I marchi possono anche essere percepiti come ipocriti se non garantiscono accuratamente la coerenza tra i messaggi veicolati e le azioni compiute; questo è il caso di Primark, che, come riportato dall'articolo, è stato severamente criticato per aver rilasciato una linea di magliette a tema Pride prodotte in Turchia, un paese che è posizionato il terzo peggiore in Europa per l'uguaglianza LGBTQ+. Indubbiamente non è semplice sviluppare contenuti e piani d'azione su cui basare la propria CSR, ma come è stato sottolineato, vi sono numerosi vantaggi nel farlo, e per di più, più le aziende esprimono una visione autentica, più coloro che non lo fanno tendono ad essere sempre maggiormente esposti all'essere esclusi nel mercato.

In definitiva, sebbene vi sia una contro argomentazione secondo cui l'espressione di opinioni controverse può scoraggiare alcuni clienti, il calcolo, ovviamente, è che la lealtà premiata dai clienti rimanenti ha maggior valore e è maggiormente rilevante; pertanto si configura davvero un elemento molto importante per le imprese focalizzarsi su temi che interessano la società, per vedersi scelte dai clienti non solo per i prodotti ed i servizi offerti ad essi, ma anche e soprattutto per una visione del mondo e della comunità comune a loro.

1.4 Impatto di una Corporate Governance equilibrata sulle performance dell'impresa

Tra le differenti tematiche da affrontare, quella della parità di genere appare una delle più rilevanti ed urgenti da diverso tempo, ma anche e soprattutto al giorno d'oggi. Come affrontato in precedenza in questo elaborato, sono molteplici le motivazioni che caratterizzano i vincoli che le donne incontrano sia all'accesso dell'occupazione, che durante il percorso in ascesa della propria carriera.

In questo contesto, operare una scelta aziendale che porti all'integrazione delle donne, che nella maggior parte dei casi rappresentano il genere meno rappresentato, si configura come un importante elemento da considerare durante lo sviluppo di decisioni strategiche

e di corporate, e durante la definizione di piani d'azione di CSR. È stato rilevato che una corporate governance equilibrata, in termini di parità di genere, influisce sulle valutazioni della responsabilità sociale aziendale, e a sua volta quest'ultima influenza la reputazione aziendale.

Secondo Bear, Rahman e Post (2010) vi sono due teorie organizzative, rispettivamente *Resource Dependence Theory* e *Agency Theory*, che forniscono le basi teoriche generali che dimostrano come la diversità (di genere) e la composizione del consiglio di amministrazione influenzano le valutazioni relative alla CSR. Inoltre garantire parità e diversità entro l'impresa offre un vantaggio alla stessa, in quanto le consente di scegliere di allinearsi a valori condivisi dagli attori che costituiscono l'ambiente esterno alla stessa: in questo caso si tratta della tematica inerente alla tutela della parità di genere. Affrontare tale tema mediante la creazione di contenuti da veicolare a clienti e stakeholders, costituisce pertanto un elemento importante da gestire e da condividere per esternare la volontà di perseguire un ideale ed anche un impegno concreto in termini di responsabilità sociale.

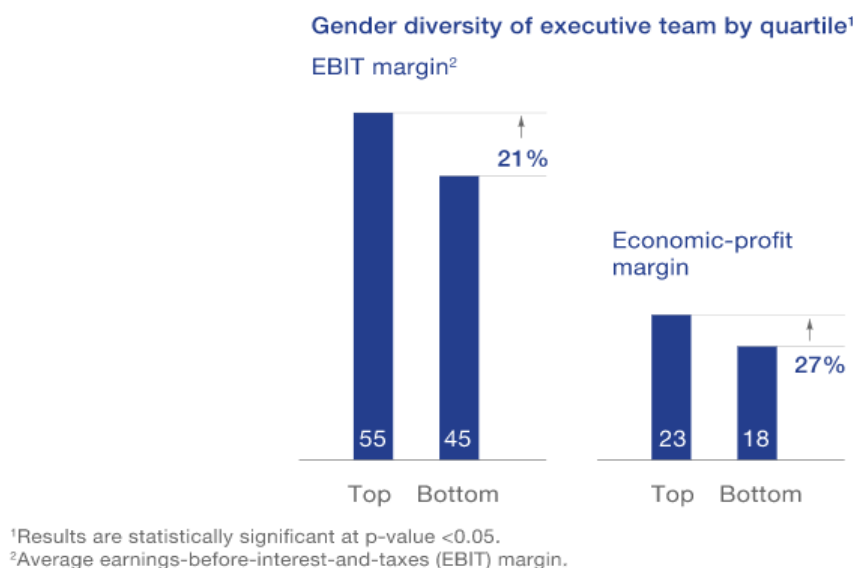
Oltre al fatto che ciò costituisce una tematica su cui incentrare parte del piano d'azione di CSR, la diversità conferita dalle differenti esperienze maturate dagli individui è una risorsa importante per l'azienda: è stato dimostrato che entro ad un team di gestione la diversità può migliorare l'innovazione del team stesso mediante la generazione di soluzioni alternative ed innovative (Bantel e Jackson, 1989; Joshi e Roh, 2009). Di conseguenza, maggiore è la diversità nei board aziendali e maggiore è il potenziale di comprensione e risoluzione delle problematiche che interessano ambiente e società: ciò può portare l'azienda allo sviluppo di idee maggiormente innovative sulle quali basare iniziative di corporate social responsibility. Bantel, Jackson et al. (2009) confermano il forte legame che si crea tra una elevata presenza femminile entro i board aziendali e la maggiore incisività delle idee ed iniziative di CSR: avere più amministratrici donne può portare ad una migliore sensibilizzazione dell'intero board alle scelte di politica e responsabilità sociale su cui poter investire. Di conseguenza le imprese con una più alta percentuale di donne entro gli organi sociali possiedono un'attitudine superiore alla tolleranza, consentono la creazione di ambienti di lavoro più favorevoli, e consentono un più alto livello di CSR ambientale (Post et al., 2011). La presenza femminile porta, inoltre, alla stimolazione di una maggiore partecipazione e comunicazione tra i membri degli organi aziendali, incoraggiando conversazioni con visioni più ampie, in modo da

migliorare la capacità dell'azienda di operare scelte di indirizzamento in termini di responsabilità sociale più efficaci.

La diversità (di genere), pertanto, accresce la creatività, l'innovazione, l'efficacia delle capacità decisionali e di conseguenza la performance aziendale. Infatti, Dezsó e Ross (2012) hanno confermato la tesi secondo cui la presenza di donne nel top management accresce la performance del management stesso (sia top che middle) e per questo, dunque, anche la performance d'impresa. Inoltre, Reinert, Weigert e Winnefeld (2016) dopo aver condotto un'analisi su un vasto campione di banche, in un arco temporale di 15 anni, hanno evidenziato delle considerazioni rilevanti sull'impatto che la gender diversity può avere sul profitto aziendale. È stato dimostrato che una relazione positiva tra diversità di genere e performance esiste ed è molto forte: ad un aumento del 10% di donne in ruoli strategicamente rilevanti entro le imprese corrisponde un aumento del ROE maggiore del 3% l'anno, e per di più questo incremento risulta maggiormente più significativo nei periodi di crisi economiche. McKinsey&C. (2015) rileva che le società che rispettano ed integrano maggiormente in azienda concetti di diversità di genere, o diversità razziale ed etnica, hanno maggiori probabilità di ottenere rendimenti finanziari superiori alla media nazionale del settore; al contrario le società che considerano meno questi aspetti, e di conseguenza non prendono decisioni concrete in questo senso, hanno statisticamente meno probabilità di ottenerli (Hunt V., Layton D., Prince S., 2015). La diversità è molto probabilmente un elemento di differenziazione competitiva che sposta la quota di mercato nel tempo verso società maggiormente diversificate. Secondo tale rapporto, gli studiosi affermano che tali organizzazioni, implementando concretamente la diversità (di varia natura) entro l'impresa, sono maggiormente in grado di migliorare il loro orientamento aziendale spostandolo verso il cliente (e non solo al mercato), incrementare la soddisfazione dei dipendenti e migliorare il processo decisionale; tutto ciò porta ad un circolo virtuoso di rendimenti crescenti. Nel rapporto *'Diversity Matters'* (2015), Hunt, Layton e Prince hanno esaminato la diversità entro un set di dati relativi a 366 società pubbliche, operanti in differenti settori, in Canada, America Latina, Stati Uniti e Regno Unito; sono inoltre state esaminate metriche quali i risultati finanziari e la composizione del top management e dei CdA delle imprese. Si sono ottenuti importanti risultati, tra cui il fatto che le aziende che sono contraddistinte da maggiore diversità di genere hanno il 15% di probabilità in più di ottenere rendimenti finanziari superiori alle rispettive mediane del settore nazionale. Come si osserva nella Figura 6, grazie a un ulteriore studio

condotto da Hunt, Prince et al., nel 2017 si è riscontrato che tale percentuale si è registrata in aumento, raggiungendo il 21%. Inoltre nel Regno Unito, una maggiore diversità di genere nel team dei dirigenti senior corrispondeva al più alto aumento delle prestazioni nel set di dati considerati: per ogni aumento del 10% della diversità di genere, l'EBIT è aumentato del 3,5%.

Figura 6: Probabilità dell'ottenimento di una performance finanziaria superiore alla media nazionale dell'industria



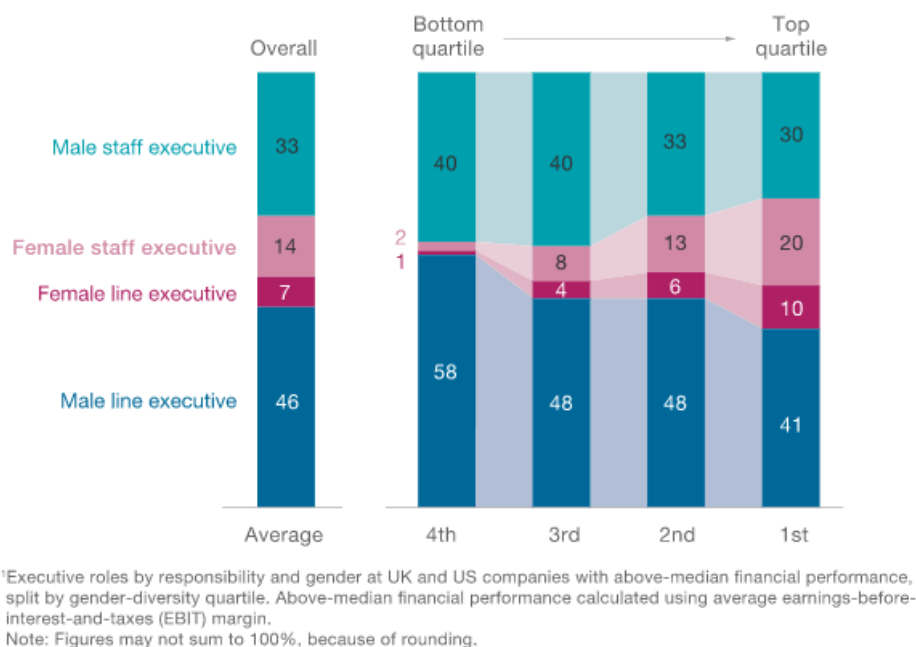
Fonte: MCKinsey&Company, 2017, pp. 8-10

Da quest'ultima ricerca (*'Delivering through Diversity'*, 2017) è stato riscontrato che le imprese che hanno prestazioni migliori possiedono più donne nei ruoli strategici rispetto ai ruoli di staff (gerarchicamente inferiori). Le aziende appartenenti al primo quartile, ovvero quelle con il più alto tasso di donne e che registrano prestazioni migliori, sono contraddistinte da un'occupazione femminile pari al 10% nei ruoli strategici (rispetto all'1% delle imprese appartenenti al quarto quartile, ovvero con una minor presenza femminile). Questo porta alla deduzione che, oltre al fatto che una maggiore presenza di diversità di genere consente di avere performance migliori, anche il fatto che le donne occupino posizioni strategicamente rilevanti incrementa ulteriormente questa performance (Figura 7).

Tale dato mostra che il perseguimento di obiettivi relativi al raggiungimento della parità di genere possono essere favorevoli all'azienda, e sfruttati da essa, sia come elementi su cui basare una buona politica di iniziative di CSR, che anche finalizzati al raggiungimento

di una migliore performance aziendale; inoltre il fatto di allocare la presenza femminile ai ruoli strategici e decisionali rafforza ulteriormente questo fenomeno.

Figura 7: Suddivisione in quartili relativa alla differenza di genere dei ruoli esecutivi



Fonte: McKinsey&Company, 2017, p.11

Il mantenimento della disuguaglianza di genere impone dei costi all'economia, infatti modellare e livellare le norme che impattano sulla gestione delle relazioni di potere tra i generi, porterebbe a operare su un elemento chiave che consente la crescita economica. A tal proposito, livelli più elevati di discriminazione di genere sono associati a livelli inferiori di reddito nazionale. In tal senso, secondo Ferrant e Kolev (2016), limitando l'accesso alle donne al lavoro (ed in questo caso specificatamente alle posizioni apicali delle imprese), si provocherebbero conseguenze negative sostanziali sul PIL del paese, riducendo la produttività. Pertanto tale vincolo imposto al genere femminile distorce l'economia riducendo artificialmente il pool di talenti da cui i datori di lavoro possono attingere; in tal modo si può giungere ad una riduzione della produttività media dei fattori di produzione. Per di più, il rapporto elaborato da McKinsey Global Institute (2015) rileva che promuovere la *gender equality* porterebbe a un aumento di circa 12 trilioni di dollari (dove un trilione equivale a un miliardo di miliardi) alla crescita globale (pari al +11% del PIL annuo) entro il 2025. Questo scenario, nominato *'best in region'*, ipotizza che in tutte le nazioni considerate venga raggiunto il livello di parità di genere relativo alla nazione con la crescita più rapida (Woetzel J., Manyika J., Dobb J. et al., 2015). Inoltre,

Dobbs, Devillard, Krishnan et al. (2015), considerano e introducono uno scenario ancora più prospero e maggiormente equilibrato nominato *'full potential'* in cui la risorsa femminile viene pienamente implementata e ove le donne svolgono un ruolo identico a quello degli uomini nel mercato del lavoro. In tale contesto, Dobbs, Devillard et al. (2015) confermano che la maggiore equità entro il mercato del lavoro porterebbe a un incremento del PIL globale annuo circa pari a 28 trilioni di dollari entro il 2025 (pari al 26% del PIL in più) rispetto a un panorama 'normale' contraddistinto da vincoli e ostacoli che le donne devono superare e caratterizzato da una realtà che presenta una maggiore disuguaglianza di genere e culturale entro le imprese. In tale scenario ipotetico di effettiva parità tra generi relativa all'accesso nel mercato del lavoro e entro le imprese, Dobbs, Devillard, Krishnan et al. (2015) confermano che ciò porterebbe a un incremento molto significativo della produttività del paese e che pertanto, oltre che ottenere una maggiore equità si aumenterebbero le performance dell'economia (Woetzel J., Madgavkar A., Ellingrud K. et al., 2015).

Si può concludere che l'analisi condotta evidenzia che è sempre più importante per i clienti, soprattutto i più giovani, che le aziende condividano valori e prendano posizioni riguardanti fenomeni e problematiche etiche che sono per loro importanti, in quanto sempre di più l'acquisto viene anche effettuato in nome di un senso di riconoscimento e di vicinanza etica sentito verso l'impresa. Per questo motivo per le aziende risultano molto importanti le scelte strategiche di corporate e quelle legate alla responsabilità sociale.

In questo capitolo si è discusso principalmente dell'importanza della parità di genere e di come un raggiungimento concreto della stessa entro l'impresa, oltre che avvicinare ed interessare clienti e stakeholders, la pone in una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai competitor; per di più come è stato precedentemente affermato, le imprese contraddistinte da maggiore diversità riescono ad ottenere quote di mercato maggiori.

Inoltre, come evidenziano differenti studi riportati, possedere una Corporate Governance equilibrata, in questo caso in termini di *gender equality*, consente di ottenere una performance superiore, anche in termini di ritorni finanziari; questo fenomeno è ancora più accentuato nel caso in cui le donne ricoprano ruoli strategicamente importanti, ovvero siedano nelle poltrone del Top Management.

In questo capitolo è stata esposta la situazione della parità di genere in Italia e l'evoluzione della normativa del tema delle 'quote rosa' negli ultimi 11 anni; è stato inoltre riportato un confronto tra il posizionamento del nostro paese rispetto a quello degli altri paesi nel mondo.

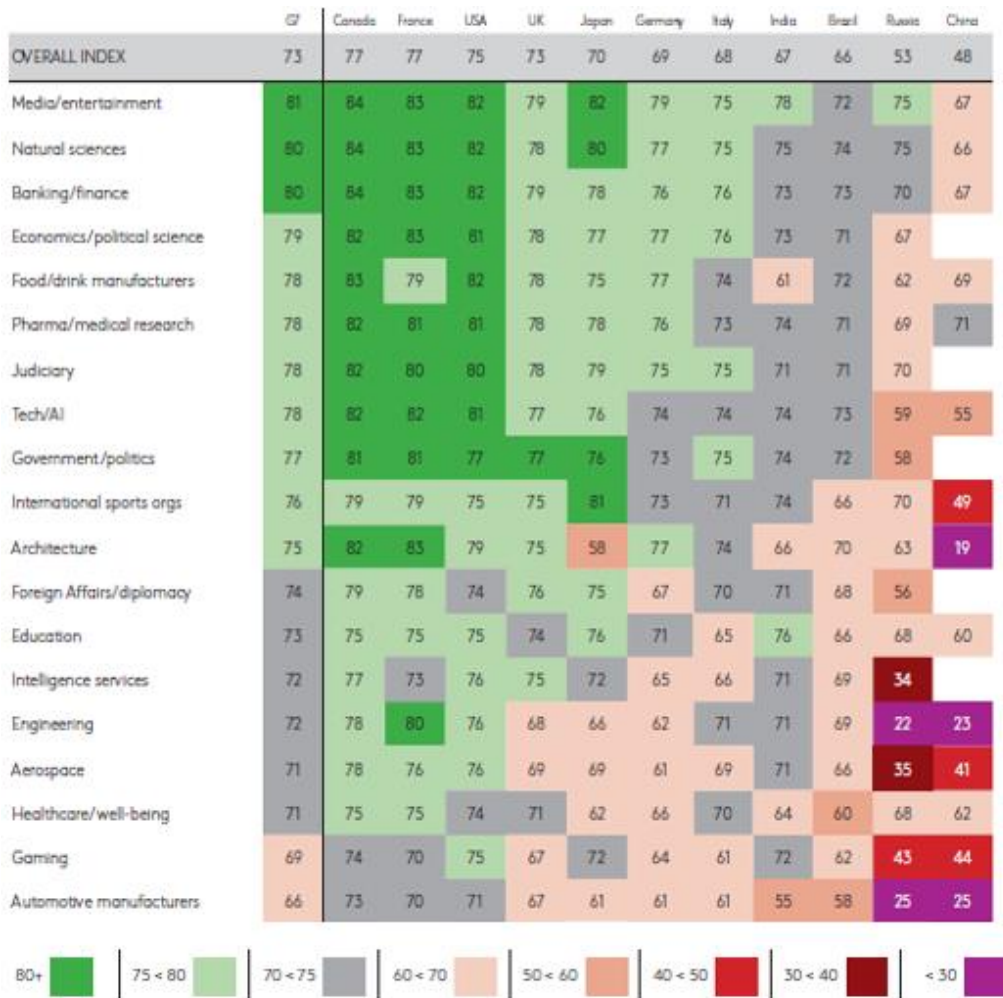
È stata trattata l'importanza della comunicazione attiva sulla tematica della *gender equality* nelle imprese, e come questo possa portare esse ad avere un vantaggio competitivo sul mercato.

Capitolo 2: Il settore Automotive

Il settore dell'auto è un comparto ancora contraddistinto da una guida maschile: questo lo si riscontra sia a livello di composizioni dei team esecutivi, che in termini di scelte di CSR e di comunicazione.

Kantar (2020) pone in relazione differenti settori e riporta il livello del 'Reykjavik Index for Leadership' di ognuno. Tale indice misura quanto donne e uomini sono considerati idonei per ricoprire posizioni strategicamente rilevanti. Esso indaga generalmente quanto la società considera importante e come essa si configura con donne in leadership rispetto ad avere uomini al comando.

Figura 8: Differenze tra i settori del Reykjavik Index for Leadership entro i paesi del G7



Fonte: The Reykjavik Index for Leadership 2019-2020

Relativamente all'industria dell'automotive, a parte qualche caso esemplare quale General Motors, la maggior parte delle case automobilistiche non ritiene ancora che il tema della *gender equality* debba essere considerato come una priorità e nemmeno come driver su cui costruire un vantaggio competitivo che possa creare differenziazione sul mercato rispetto ai competitors.

Si presenta di seguito uno scenario che inquadra la situazione a livello globale, focalizzandosi principalmente sui dati riguardanti alcuni paesi europei e gli Stati Uniti, in quanto particolarmente rilevanti.

2.1 Le principali aziende del settore e le loro scelte rispetto alla *gender equality*

Successivamente si esamineranno nello specifico gli scenari che contraddistinguono quattro tra le maggiori case automobilistiche, ovvero Toyota, Volkswagen, Ford, e General Motors. Ci si focalizzerà sulle scelte intraprese da esse in termini di *gender equality*, sia per quanto riguarda iniziative e progetti indetti dalle imprese, che di scelte concrete operate in termini di composizione dei team e dei consigli esecutivi.

2.1.1 Inquadramento del tema: situazione a livello globale

Una delle più importanti sfide che da anni sta affrontando l'industria automobilistica è quella della mobilità elettrica e dello sviluppo delle auto a guida autonoma. Infatti, tra i temi su cui le aziende del settore focalizzano scelte di Corporate Social Responsibility aziendale domina prevalentemente quello della sostenibilità ambientale, data ad esempio dal risparmio di energia e dalla riduzione delle emissioni di CO2 dei veicoli.

Entro la responsabilità sociale, la parità di genere non rappresenta ancora un elemento su cui una significativa parte di attori dello scenario si focalizzano; la situazione che contraddistingue questo settore lo conferma: l'industria automobilistica sta mostrando pochi progressi in termini di diversità di genere entro i team esecutivi aziendali.

Al 2017, secondo i dati ILO (ILOSTAT, 2017) la percentuale di donne impiegate entro il settore '*Motor vehicle, trailers, semi-trailers*' si presentava relativamente alta in Romania, Polonia e Slovacchia: esse impattavano rispettivamente il 39% e il 34% nel caso degli ultimi due paesi. Si riscontra che generalmente i dati sulla quota delle donne impiegate nell'industria automobilistica sono scarsi, tuttavia i dati ILO mostrano che la partecipazione femminile nell'industria automobilistica è bassa.

Relativamente alla rappresentazione delle donne entro ruoli apicali nel 2018, solo 16 donne (8,3%) erano dirigenti nelle prime 20 società di veicoli a motore e parti di ricambio della classifica della Fortune Global 500; tale dato si registra in lieve miglioramento rispetto alle 14 donne del 2014 (7.2%) nella medesima posizione (Catalyst, 2020). Più specificatamente, dall'analisi condotta da 20-First (2018) si osserva che le società con una maggiore presenza femminile entro i board sono Ford e Renault: entrambe le imprese sono presiedute da direttori di genere maschile; nel caso della prima si contano 3 donne su 12 membri totali facenti parte del comitato esecutivo (di cui due di esse ricoprono un ruolo di 'linea', che include quello del CEO, CFO, Country Head, Business Unit Head, etc.). Nel caso della casa automobilistica francese presieduta da Carlos Ghosn, 3 dei 9 membri che siedono nel comitato esecutivo sono donne e una di loro ricopre un ruolo 'di linea'. Inoltre anche Daimler ha una buona performance: essa al 2018 presentava una percentuale pari al 33.3% della rappresentazione femminile entro il comitato esecutivo, pari a 2 figure femminili su 6 totali. A seguire le imprese che rimangono piuttosto marginali, presentando un impatto femminile entro il comitato esecutivo compreso tra l'11% e il 15% sono Peugeot (12.5%) e BMW (14.2%), ove è presente solo una donna che ricopre un ruolo di supporto (ovvero Communications, HR, Legal, IT, Strategy, Public Policy, etc) su un totale di 7 membri. Inoltre, per quanto riguarda Continental, Volkswagen e Saic, esse contano rispettivamente il 12.5%, 12.5% e 11.1% (20-First's, 2018). Parallelamente, oltre la metà delle prime 20 imprese considerate nell'analisi non conta donne entro i team esecutivi (Catalyst, 2020). Questa situazione contraddistingue precisamente le case automobilistiche quali KIA, Toyota, Honda, Hyundai, Nissan, Bosch Denso, Baic Group, Tata Motors, Faw e Dongfeng. In tutte queste realtà aziendali, al 2018, non si osservavano donne entro le posizioni nel comitato esecutivo (20-First's, 2018). Dall'analisi si riscontra che le aziende automobilistiche che presentano lo 0% delle donne entro il team sono imprese con sede in Giappone, India, Corea del Sud e Cina (l'unica eccezione è la tedesca Bosch). Ciò che spiega questo fenomeno è che le regioni dell'Asia-Pacifico presentano un gap relativo alla disuguaglianza tra i generi in molteplici aspetti tra i più significativi del pianeta. A tal proposito, Woetzel, Madgavkar, Sneader (2018) hanno condotto un'analisi considerando i paesi di tale area geografica: è emerso che per quanto riguarda l'ambito dell'accesso al lavoro, considerando la partecipazione entro la forza lavoro, l'accesso a lavori professionali e tecnici, il divario salariale percepito per lavori simili e le percentuali entro le posizioni di leadership, Giappone, India, Pakistan, Corea del Sud e Cina presentano i più alti coefficienti di disuguaglianza

di genere in tale ambito. Specificatamente, secondo l'indice Gender Parity Score (GPS) sviluppato da McKinsey Global Institute, ove un GPS pari ad 1 indica il raggiungimento della parità tra i generi, tali paesi presentano rispettivamente dei coefficienti pari a 0.42, 0.30, 0.22, 0.39, 0.51. A causa di questa condizione che contraddistingue i paesi asiatici, si riscontrano livelli molto scarsi di equità di genere sul luogo di lavoro e di rappresentanza femminile entro i ruoli apicali delle imprese.

Relativamente all'Europa (28 paesi) la percentuale di donne impiegate nella produzione di veicoli a motore al 2018 (indipendentemente dalla mansione e dal ruolo ricoperto) era pari a 24.7%; con buone performance si osservavano Svezia (23.4%), Germania (18.4%) e Francia (16%). L'aggiornamento agli ultimi dati, relativi al 2019, riporta che la presenza di occupate nell'EU-28 in questo settore è circa del 25%; la Germania si riconferma con la stessa percentuale, la Francia passa al 19% e la Svezia al 26% (Eurostat, 2019). A ogni modo le donne anche in questo caso sono sottorappresentate nella maggior parte dei paesi europei nella produzione automobilistica. Per quanto riguarda la situazione oltreoceano, negli Stati Uniti le donne hanno ricoperto il 23.6% dei posti di lavoro nel settore della produzione di veicoli a motore e di attrezzature per autoveicoli (US Bureau of Labor Statistics, 2020).

Relativamente alla presenza di donne nell'ambito di concessionari di auto e ricambi, esse rappresentano circa il 75% degli impiegati totali, ma sono sottorappresentate tra le posizioni di livello superiore come funzionari e dirigenti di primo/medio livello e dirigenti /alti funzionari (17.6%) (Commissione per le pari opportunità di impiego degli Stati Uniti, 2020).

In questo settore le donne costituiscono solo il 13% dei dirigenti di C-suite, il 18% dei dirigenti a livello di vicepresidenti ed il 20% dei manager (Catalyst, 2020).

L'industria automobilistica si può pertanto definire ancora fortemente predominata dal genere maschile; essa non mostra particolare propensione ai cambiamenti ed è percepita in peggioramento rispetto agli anni scorsi relativamente a questo aspetto. Ciò è confermato da un sondaggio (Deloitte, 2019) condotto su lavoratrici ed impiegate in questo settore negli U.S.A.: il 25% dei soggetti intervistati (rispetto al 15% relativo al medesimo sondaggio effettuato 3 anni prima) nota un cambiamento negativo del settore automobilistico nei confronti delle donne; parallelamente il 55% (contro al 64% del 2015) afferma di aver visto un miglioramento. Oltre alla difficoltà delle donne a vedersi generalmente integrate in quest'industria, si riscontra una forte sotto rappresentanza delle

stesse ai livelli esecutivi: i risultati dello studio suggeriscono che l'81% delle donne ritiene che un contributo chiave a questo problema sia un pregiudizio generale nel settore che porta a preferire gli uomini in posizioni di leadership. Altri fattori che ostacolano la crescita delle donne in posizioni dirigenziali di alto livello fanno capo a norme culturali organizzative incondizionate (66%) e alla mancanza di supporto manageriale per le donne (50%).

Più specificatamente, a livello delle principali aziende del settore, come si presenta la situazione entro le posizioni strategiche negli organi sociali? Una ricerca recente (Just Tyres, 2018) riporta che con una donna al timone dell'azienda, General Motors Corporation (GMC) è l'unica e la prima con performance migliori in termini di gender equality. Nel 2014 Mary Barra è diventata CEO di General Motors negli Stati Uniti, ed è la prima donna a dirigere una tra le più grandi case automobilistiche. Oltre che forte sostenitrice della diversità, Barra è stata valutata da Julie Hamp, presidente del gestore della flotta automobilistica Motus One, la prima donna CEO che sta producendo ottimi risultati, agendo per cambiare il modello di business in un momento in cui l'industria automobilistica sta attraversando più cambiamenti di quanto abbia mai fatto (Bomey N. 2019). Si osserva infatti che in GM su 10 membri totali del consiglio di amministrazione, cinque sono donne. Per quanto riguarda le case automobilistiche considerate dalla ricerca condotta da Just Tyres (2018), si riscontra che nelle posizioni gerarchicamente superiori sono soltanto due su 18 le dirigenti senior (11%).

Per quanto concerne le altre aziende automobilistiche, come poi si approfondirà in seguito, si presenta uno scenario relativamente positivo: in Ford, solo 2 dei 16 membri del consiglio (13%) sono donne e solo uno dei 17 è un dirigente senior. Il gruppo Fiat presenta delle percentuali migliori, con donne che ricoprono il 27% dei membri del consiglio ed il 38% dei dirigenti. Inoltre con rapporti superiori alla media si osserva Volkswagen, con una donna nel CdA su 9 soggetti totali, e quasi un terzo dei dirigenti di genere femminile. In Daimler, le donne rappresentano un quarto di tutte le posizioni, nella sala del consiglio e in tutto il team esecutivo. Infine relativamente a BMW c'è solo una donna nel consiglio di amministrazione composto da otto membri totali, sebbene quasi un terzo dei suoi 20 dirigenti siano donne. Parallelamente le case automobilistiche giapponesi e coreane sono particolarmente indietro per quanto riguarda la parità di genere: i marchi coreani Hyundai e Kia non presentano donne in ruoli di vicepresidente o superiori negli U.S.A. nel secondo trimestre del 2019. In fondo alla classifica, con

performance scarse è collocata Toyota: entro la stessa non è presente nemmeno una donna nella leadership, compresi i 9 membri del consiglio e i 44 alti dirigenti (Baker S., 2018). I dati presentati sono stati riassunti nella Tabella 6 e nella Tabella 7.

Tabella 6: Composizione per genere dei CdA delle principali case automobilistiche

Composizione suddivisa per genere del Consiglio di amministrazione delle principali case automobilistiche			
Azienda	Numero di donne nel CdA	Numero di uomini nel CdA	Numero membri totali
Toyota Motors	0 (0%)	9 (100%)	9
Volkswagen	1 (11%)	8 (89%)	9
Daimler	2 (25%)	6 (75%)	8
General Motors	5 (50%)	5 (50%)	10
Ford Motors	2 (13%)	14 (88%)	16
Honda Motor	2 (14%)	12 (86%)	14
FCA	3 (27%)	8 (73%)	11
SAIC Motor	0 (0%)	7 (100%)	7
Nissan Motor	0 (0%)	8 (100%)	8
BMW Group	1 (12.5%)	7 (87.5%)	8

Fonte: Just Tyres (2018); elaborazione propria

Tabella 7: Composizione per genere del Comitato esecutivo delle principali case automobilistiche

Composizione suddivisa per genere del Comitato esecutivo delle principali case automobilistiche			
Azienda	Numero di donne nel team esecutivo	Numero di uomini nel team esecutivo	Numero membri totali
Volkswagen	6 (30%)	14 (70%)	20
Daimler	5 (25%)	15 (75%)	20
General Motors	2 (11%)	16 (89%)	18
Ford Motor	1 (6%)	16 (94%)	17
Honda Motor	1 (4%)	24 (80%)	25
FCA	3 (38%)	5 (62%)	8
SAIC Motor	1 (20%)	4 (80%)	5
Nissan Motor	1 (2%)	44 (98%)	45
BMW Group	6 (30%)	14 (70%)	20

Fonte: Just Tyres, (2018); elaborazione propria

Per quanto riguarda specificatamente la situazione negli Stati Uniti, si osserva che relativamente a Toyota Motor Company, essa nel 2019 conta delle responsabili donne in tre stabilimenti di produzione e in ruoli come Chief Financial Officer e Chief Human Resources Officer; ma le donne costituiscono solo il 13% del consiglio di amministrazione dell'azienda in America. Presso la giapponese Nissan, sei dei 27 alti dirigenti statunitensi sono donne (22%); entro il marchio Subaru, sono tre su 21 (14%), ed in Honda, sono sei su 46 (13%). I leader del settore affermano che i marchi di auto asiatici sono particolarmente lenti nel promuovere le donne anche a causa di una cultura piuttosto conservatrice; basti pensare che in Giappone meno di un dirigente aziendale su 10 è di genere femminile. Secondo Hariton, presidente e CEO di Catalyst, cambiare cultura richiede tempo, e per far accedere più figure femminili entro la forza lavoro tali paesi devono affrontare molte sfide culturali (Bomey N., 2019).

Già dallo scenario del settore appena presentato si riscontra quanto sia ancora poco integrato e rispettato in questo settore il valore della parità di genere, sia a livello di scelte concrete avanzate dalle imprese, sia dal punto di vista della comunicazione in termini di CSR aziendale.

2.2 L'impatto delle donne nei Cda sulle performance aziendali dell'industria automobilistica

La gestione dei talenti, ovvero attrarre, sviluppare e creare una leadership che sia il più coesa e innovativa possibile e che abbia talenti manageriali e tecnici, è diventata la massima priorità per i CEO e i loro team esecutivi. Sebbene questa sfida non sia nuova per i dirigenti senior e sia rilevante per gran parte dei settori industriali, essa è diventata più critica che mai per l'industria dell'automotive (Doucette R., Hensley R., Rittstiege M. et al., 2020). Tale fenomeno interessa particolarmente il settore automobilistico in quanto esso è fortemente contraddistinto da interruzioni tecnologiche, dal cambiamento del modello di business, dei concorrenti e dei comportamenti di acquisto. Secondo Doucette, Hensley, Rittstiege et al. (2020), le imprese cercano di sfruttare le crescenti opportunità di innovazione, trasformazione e interruzione apportate dalle tecnologie digitali, ad esempio come nel caso della AI, dalla realtà aumentata e dall'IoT. Per riuscire a costruire un vantaggio competitivo le case automobilistiche dovrebbero possedere al loro interno e anche nei board dei loro organi sociali un insieme di professionisti diversificati con competenze differenti e che siano portatori di idee innovative maturate in esperienze pregresse. È fondamentale, pertanto, incentivare e consentire alle donne di progredire

nella loro carriera e di creare un ambiente che sia il più coeso, diversificato e proattivo possibile (Lytle M., Wagner Skarbek R., Robinson R., 2019). A favore di ciò è stato riscontrato che la diversità di pensiero nella leadership aumenta l'innovazione del 20%; parallelamente gruppi diversificati sono più abili nell'individuazione di rischi, portando così a una loro riduzione circa del 30%.

Inoltre per quanto riguarda il CdA, possedere 3 membri di genere femminile nel consiglio si configura come punto di svolta, con conseguenti incrementi di profitti sia nel rendimento del capitale, che nell'utile per azione (Eastman M.T., Rallis D., Mazzucchelli G., 2016). Secondo la co-fondatrice di Justice Equity Diversity Inclusion (JEDI), O'Loughlin (2019), l'inclusione delle donne all'interno degli organi sociali è una mossa indispensabile non solo da un punto di vista di equità, ma anche perché le imprese che non si stanno muovendo in questo senso stanno compromettendo il proprio potere di guadagno e ciò significa che smetteranno di innovare e crescere. Oltre a ciò, il fatto di non riuscire a sintonizzarsi sui clienti e consumatori può ricadere in modo considerevole sulla performance dell'azienda; O'Loughlin (2019) sostiene che non si è in grado di entrare in empatia con i clienti se non ci si può mettere nei loro panni, in quanto non si sa nulla riguardo alle loro vite e abitudini. Pertanto, comprendere e studiare in modo approfondito le esigenze e le priorità delle donne, in termini di trasporto, è fondamentale per il successo delle case automobilistiche, soprattutto in quanto le clienti sono estremamente influenti nel processo di acquisto dell'auto (Newman J., 2019). A questo proposito, secondo Newman (2019), il 62% delle auto negli U.S.A. viene acquistato da donne e l'85% di esse, anche se non conclude personalmente l'acquisto, influenza in modo preponderante la decisione ultima relativa ad esso. Le donne, tuttavia, rappresentano un segmento di consumatori che molto spesso viene trascurato.

L'industria dell'auto necessita di avere figure femminili in posizioni di leadership per consentire di prendere decisioni strategiche migliori, e appunto considerare e fronteggiare al meglio un mercato con segmenti di clienti molto diversificati; parallelamente a ciò è fondamentale che le imprese riflettano la loro base di clienti e i loro segmenti target (Hariton L., Catalyst CEO, 2019). Possedere donne nei ruoli strategici entro l'impresa consente di sviluppare un ambiente interno maggiormente propenso allo sviluppo di idee più innovative, all'identificazione di opportunità e sfide che gli uomini spesso non riescono a comprendere.

Sulla base di una ricerca condotta da McKinsey & Company (Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S., 2009), le donne tendono ad utilizzare cinque dei nove tipi più importanti di comportamenti di leadership che migliorano le prestazioni organizzative delle imprese, che generalmente vengono meno utilizzate dagli uomini; si tratta dell'attitudine a consentire la maturazione e lo sviluppo delle persone, delle aspettative e ricompense, stimolando un processo decisionale maggiormente partecipativo.

A tal proposito, la società Ernst&Young (EY), un network mondiale di servizi professionali di consulenza aziendale, revisione e *transaction* a supporto delle imprese, ha pubblicato un rapporto (Kay A., Miller R., Bingham L., 2016) inerente alla diversità di genere sviluppato mediante la rielaborazione di dati ottenuti mediante un sondaggio. Esso è stato effettuato su un campione di imprenditori di 51 paesi nel mondo, operanti in 7 diversi settori, tra cui quello automobilistico, è stato rilevato che il 56% dei leader riconosce le donne come una risorsa sottoutilizzata e fortemente rilevante. Infatti, all'interno dei 50 maggiori fornitori di aziende automobilistiche pubbliche del Nord America, meno del 10% dei leader aziendali è rappresentato da donne. Questo rapporto conferma che il settore dell'auto è uno dei meno contraddistinti da diversità di genere, quindi di pensiero e di esperienze: questo caratterizza solo il 38% dell'industria. L'automotive è fortemente caratterizzata da una velocità delle interruzioni e dei cambiamenti, che man mano accelerano sempre più velocemente (Miller R., 2016). Pertanto, il vantaggio che devono cogliere le imprese di questo settore lo si riscontra nella modalità di affrontare la volatilità in atto in quest'industria. La digitalizzazione, l'evoluzione delle normative, le esigenze dei clienti in costante evoluzione e l'entrata nel mercato di nuovi concorrenti sono alcune tendenze dirompenti che incidono sul panorama aziendale dell'industria automobilistica. Il settore dell'auto è caratterizzato ancora da una scarsa diversità entro le aziende e quindi entro ai CdA, anche se questa è ritenuta la chiave per affrontare la sfida della disruption e per ottenere miglioramenti in termini di performance aziendale.

2.3 Le aziende dell'automotive considerano la gender equality un valore su cui investire?

È stato chiarito che possedere dei board aziendali equilibrati impatta positivamente sulla performance aziendale in quanto consente lo sviluppo di idee più innovative, l'identificazione di differenti soluzioni e approcci da adottare, dovuti appunto alla diversità che caratterizza le persone entro l'impresa. Per poter avere organi aziendali

bilanciati dal punto di vista del genere dei membri e per garantire una gender equality all'interno dell'impresa, è richiesto a quest'ultima di operare scelte strategiche che la indirizzino in questo senso e di destinare tempo e risorse finanziarie del capitale a tale scopo.

Effettivamente i principali attori del settore automobilistico come reputano la gender equality? Essa costituisce realmente un driver su cui investire per maturare un vantaggio competitivo nel mercato? È un fattore concretamente contemplato dalle imprese nella fase di decisione strategica delle scelte aziendali di medio e lungo periodo?

Di seguito si cercherà di apportare una risposta a questi quesiti conducendo un'analisi del settore e osservando quando effettivamente la parità di genere costituisce un driver rilevante sul quale alcune tra le più importanti case automobilistiche globali intendono creare un vantaggio rispetto ai competitor che operano in tale industria.

2.3.1 Metodologia dell'analisi e obiettivi

Per quanto concerne la metodologia utilizzata, questo capitolo ha il principale obiettivo di indagare quanto il driver dell'equità di genere è integrato nelle strategie aziendali; più specificatamente si osserva come alcune tra le principali imprese dell'industria automobilistica hanno realizzato concretamente un'integrazione del concetto di diversità di genere entro i board dei propri organi sociali. Successivamente si approfondisce come tali imprese comunicano e veicolano contenuti relativi alla parità di genere.

Questo obiettivo viene raggiunto mediante tre step: il primo consiste nell'analisi dei rapporti pubblicati dalle aziende riguardanti la sostenibilità aziendale. Sono stati estrapolati i dati che riferiscono quali azioni e iniziative hanno sviluppato le case automobilistiche, specificatamente finalizzate al tema della riduzione dell'impatto ambientale e dell'impegno verso la società. Relativamente alla dimensione temporale è stata redatta l'analisi indagando la strategia di CSR che le imprese stanno attualmente implementando; ove non fossero stati ancora pubblicati i *corporate sustainability report* relativi all'ultimo anno di indagine, sono state estrapolate le informazioni più aggiornate pubblicate sul sito web dell'impresa. Specificatamente a questa fase vengono analizzate nel dettaglio le sezioni facenti parte dei report della sostenibilità riguardanti il tema della 'diversità e inclusione' e della parità di genere. Si osservano inoltre quali politiche e iniziative vengono implementate dall'azienda in tali ambiti.

Le variabili osservate e analizzate durante questa prima fase sono state la presenza entro il rapporto di *corporate sustainability* della sezione ‘Diversity and Inclusion’ e ‘Gender Equality’ (ove presente), la presenza della percentuale della diversità dei dipendenti e degli organi di governo, la presenza di politiche e iniziative implementate relative alla diversità degli organi sociali e, più specificatamente, della promozione delle donne entro le posizioni apicali.

Relativamente alla dimensione spaziale che contraddistingue la metodologia applicata a questa fase, l’analisi è stata condotta su diverse scale parziali: in primo luogo si è esaminata la strategia di CSR adottata dall’impresa a livello globale. Nello specifico sono stati rilevati i dati e le informazioni pubblicate dall’impresa, anche nel sito aziendale, affinché potesse essere delineato il comportamento mantenuto dall’azienda a livello globale. In un secondo momento l’analisi si è circoscritta alle scelte aziendali effettuate a livello nazionale italiano; è stato fatto, pertanto, un focus sullo scenario del nostro Paese per rilevare quanto la filiale italiana incorpora, sostiene e condivide la strategia implementata dall’impresa a livello globale. Questa metodologia di osservazione, che rispetta una differente scala spaziale, ha consentito di porre in risalto eventuali divergenze rispetto alla strategia adottata dalla casa madre, soprattutto relativamente all’importanza dell’aspetto della promozione femminile e del tema del bilanciamento di genere entro gli organi apicali aziendali.

Il secondo step della ricerca si concretizza nell’analisi della composizione dei board aziendali, specificatamente del consiglio di amministrazione e dei team esecutivi (o leadership esecutiva, a secondo del reperimento dei dati). Questa fase ha lo scopo di indagare la ripartizione per genere dei membri che occupano le posizioni entro tali organi decisionali, al fine di verificare la percentuale delle donne che ricopre ruoli entro i vertici aziendali. I dati sono stati ottenuti principalmente dalla Relazione di Corporate Governance e dai Rapporti Annuali pubblicati dall’impresa, i quali consentono di osservare la composizione degli organi societari della sede aziendale centrale.

L’arco temporale considerato è il periodo che intercorre tra il 2015 e il 2020; anche in questo step, nel caso in cui non fosse stato pubblicato il rapporto relativo all’ultimo anno, sono stati osservati gli ultimi dati aggiornati e pubblicati sul sito web aziendale.

Le variabili considerate in questa fase della ricerca sono: l’evoluzione del genere in carica del CEO dell’azienda, il genere degli amministratori che compongono il CdA in carica,

il genere dei dirigenti che compongono i team esecutivi in carica (ove rilevato dai dati). Inoltre si è anche osservata la percentuale della presenza femminile nei CdA entro la sede centrale dell'azienda al 2015 e quella attuale al 2020.

Infine, l'ultimo step dell'analisi ha avuto l'obiettivo di rilevare le eventuali comunicazioni non pubblicate direttamente nei rapporti di sostenibilità, ma che ad ogni modo evidenziano un comportamento dell'impresa relativamente alla tematica delle pari opportunità in azienda e alla rilevanza di possedere dei team contraddistinti da gender equality.

Gli strumenti utilizzati in questa fase sono state conferenze stampa, articoli di terzi, dichiarazioni esplicite dei dirigenti o del CEO delle aziende e comunicazioni tramite social network e sito web.

Gli indicatori osservati in questo step sono stati la presenza di comunicazioni inserite nella sezione della 'gender equality' e 'diversity & inclusion' nei siti web, presenza di articoli di terzi relativi alla parità di genere, presenza di comunicati stampa relative alla gender equality e dichiarazioni del CEO o di altri dirigenti relativi alla parità di genere. Più precisamente, vengono valutati i siti web aziendali osservando come è organizzata la gestione della responsabilità, la trasmissione di persuasione e credibilità, l'influenza delle attuali questioni (ambientali e sociali) sulle attività di CSR e la rilevanza dell'impegno verso gli stakeholder.

Il capitolo pertanto mira a apportare una risposta ai quesiti sopra citati, ovvero a indagare quanto il driver dell'equità di genere, specificatamente entro gli organi sociali aziendali, sia importante per le aziende considerate (relativamente a questo capitolo, per le case automobilistiche).

La ricerca, in questo capitolo, si concretizza pertanto con l'analisi di quattro tra le maggiori case automobilistiche in termini di fatturato a livello globale: Toyota, Volkswagen, Ford Motor e General Motors.

L'obiettivo in questo caso consiste nell'evidenziare e classificare le performance delle imprese considerate in termini di parità di genere e di porre in risalto quali di esse sono maggiormente all'avanguardia.

Per maggiore chiarezza, la metodologia implementata nell'analisi (e seguita dunque anche per il settore automobilistico) viene riassunta nella Tabella 8.

Tabella 8: Metodologia adottata nell'analisi

FASE	STRUMENTI E FONTI	VARIABILI CONSIDERATE
<p>Fase 1: Analisi Corporate Sustainability Report</p>	<p>Rapporto Corporate Social Responsibility aziendale (sezione ‘diversity & Inclusion’ e ‘Environmental Impact’); Sito web aziendale (globale e italiano)</p>	<p>Presenza entro il rapporto di Corporate Responsibility della sezione ‘Diversity and Inclusion’ e ‘Gender Equality’; Presenza della percentuale della diversità dei dipendenti e degli organi di governo; Presenza di politiche e iniziative implementate relative alla diversità degli organi sociali (più specificatamente della promozione delle donne entro le posizioni apicali)</p>
<p>Fase 2: Analisi della composizione degli organi sociali aziendali</p>	<p>Relazione di Corporate Governance aziendale; Sezione ‘Composizione Governance’ entro il sito web globale della sede centrale aziendale; Relazione annuale aziendale (Modulo 10-K, Modulo 20-F)</p>	<p>Evoluzione del genere in carica del CEO dell’azienda dal 2015 al 2020; Genere degli amministratori che compongono il CdA in carica al 2015 e al 2020; Genere dei dirigenti che compongono i team esecutivi in carica al 2015 e al 2020 (ove sono presenti i dati); Percentuale della presenza femminile nei CdA entro la sede centrale dell’azienda al 2015 e quella attuale al 2020</p>
<p>Fase 3: Rilevazione delle comunicazioni non pubblicate direttamente in rapporti di sostenibilità</p>	<p>Conferenze stampa; Articoli esterni di terzi; Dichiarazione esplicite dei dirigenti o del CEO aziendali; Comunicazioni tramite social network e il sito web</p>	<p>Presenza di comunicazioni inserite nella sezione della ‘gender equality’ e ‘diversity and inclusion’ nei siti web; Presenza di articoli di terzi relativi alla parità di genere; Presenza di comunicati stampa relative alla gender equality;</p>

		Dichiarazioni del CEO o di altri dirigenti relativi alla parità di genere
--	--	---

Fonte: Elaborazione propria

2.3.2 Toyota e la parità di genere: molto lavoro è ancora da fare

Toyota Motor Corporation è una multinazionale giapponese che produce autoveicoli; con una produzione pari circa 10.740.000 veicoli nel 2019, essa è una delle più importanti imprese che opera nel settore. A ottobre 2020 Toyota contava vendite globali pari a 6.924.181 veicoli a motore, ovvero il -14% dell'anno precedente (TMC, 2020); essa alla prima metà del 2020, registrava una quota di mercato pari al 12.4%, occupando pertanto la prima posizione, davanti a Volkswagen. Toyota, inoltre, al 2020 ha detenuto il 46.1% della quota di mercato dell'industria automobilistica giapponese.

Nella Tabella 9 vengono riportati i dati relativi alle quote di mercato e alle vendite delle principali case automobilistiche globali per consentire un tracciamento più chiaro della panoramica del settore.

Vengono riportati i dati relativi alle vendite effettuate dal 2018 al primo semestre del 2020 e le informazioni relative alla quota di mercato detenuta da tali imprese (i dati sono stati elencati in ordine decrescente rispetto alle vendite aggiornate al primo semestre del 2020).

Tabella 9: Settore automobilistico - vendite e quote di mercato dal 2018 a giugno 2020

Gruppo Auto	Vendite 2018	Vendite 2019	Vendite 2020 (entro giugno)	Q.M. globale 2019	Q.M. globale 2020
Toyota Group	10.520.655	10.740.000	4.160.000	11.6%	12.4%
Volkswagen	10.830.625	10.970.000	3.890.000	12.1%	11.3%
Renault-Nissan Alliance	10.360.992	10.060.000	3.360.000	11.2%	10.0%
Hyundai-Kia	7.507.945	7.200.000	2.800.000	8.1%	8.34%
General Motor	8.786.987	7.720.000	2.770.000	8.6%	8.26%
Ford Group	5.734.306	5.390.000	1.800.000	6.0%	5.4%

Fonte: Car Industry Analysis; elaborazione propria

Secondo Consumer Reports (CR) (una rivista statunitense che si occupa di effettuare test imparziali sui prodotti, informare e supportare il cliente nel *customer journey*), Toyota costruisce veicoli solidi, efficienti e affidabili. Per redigere tale analisi, CS ha effettuato un sondaggio sulla percezione del marchio da parte dei consumatori: i punteggi considerati riflettono il modo in cui i clienti percepiscono il marchio relativamente a sette importanti fattori di acquisto, ovvero qualità, sicurezza, prestazioni, valore, risparmio di carburante, design e tecnologia/ innovazione. Da tale sondaggio (Consumer Reports, 2018) è emerso che un driver molto significativo che favorisce la scelta di acquisto di Toyota è la sicurezza standard, come la frenata automatica di emergenza e i sistemi di avviso di collisione frontale. Inoltre anche durata e affidabilità sono altri due criteri che contraddistinguono particolarmente i veicoli Toyota, infatti la stessa casa automobilistica ha dichiarato che relativamente ai veicoli venduti negli ultimi 20 anni, l'industria giapponese ha la più alta percentuale di veicoli ancora oggi in circolazione, pari circa all'80% degli stessi (Toyota, 2016).

Per quanto concerne il primo step dell'analisi, ovvero l'aspetto della CSR mantenuto da Toyota a livello globale, dal 2005 TMC ha annunciato il "Contributo allo sviluppo sostenibile", ovvero un'interpretazione dei Principi Guida dell'impresa, che prende in considerazione le relazioni tra la stessa e gli stakeholders. Tale adattamento è stato rivisto nel 2008, a fronte dell'incremento costante che stava iniziando a interessare la trattazione delle tematiche di responsabilità aziendale dagli stakeholder. Divenendo una concreta

politica di CSR della società, essa ha consentito di incentrarsi anche sui cambiamenti ambientali e sociali che man mano sempre di più impattavano sulla società.

I principali stakeholder che Toyota mira a soddisfare attraverso la politica di CSR sono i dipendenti, i clienti e gli azionisti. Secondo l'ultimo rapporto di sostenibilità pubblicato da TMC (2020), i dipendenti rappresentano uno dei gruppi di stakeholder aziendali più significativi. Per questo motivo, Toyota si focalizza a livello globale sulla definizione di programmi e iniziative che mirano a supportare i dipendenti, i quali richiedono delle garanzie in termini di sicurezza sul lavoro, sviluppo di carriera e pratiche di lavoro eque. Secondo il Sustainability Report condiviso da Toyota (2020), l'impresa ha implementato delle strategie di CSR entro la cultura organizzativa a livello globale, sviluppando azioni come l'aumento dei salari secondo gli standard di mercato e garantendo opportunità di sviluppo professionale entro l'azienda. Più specificatamente Toyota ha indetto un programma di sviluppo sul lavoro (OJD), oltre a corsi di formazione specifici di sviluppo tecnico e gestionale. Essi comprendono Toyota Way Development, Technical Development e Management Development. Inoltre l'impresa offre assistenza finanziaria per la formazione continua dei dipendenti. Tali azioni rappresentano delle scelte di CSR rilevanti che sono finalizzate a supportare i dipendenti nella propria crescita professionale.

Relativamente all'impatto ambientale, a livello globale Toyota ha formulato la *Toyota Earth Charter* (istituita nel 1992 e rivista nel 2000) come politica ambientale che sviluppa iniziative basate sui Principi Guida di Toyota per contribuire allo sviluppo sostenibile del pianeta attraverso le sue attività aziendali. Per rispondere a problemi ambientali globali, come il cambiamento climatico, la carenza d'acqua, l'esaurimento delle risorse e la perdita della biodiversità, Toyota nel 2015 ha annunciato la strategia "*Toyota environmental challenge 2050*", così da concretizzare una visione a lungo termine che consenta di affrontare le sfide entro i prossimi 30 anni. Tale strategia riguarda sei sfide, tra cui lo sviluppo di nuovi veicoli a zero emissioni di CO₂, la riduzione e l'ottimizzazione del consumo di acqua e la volontà di stabilire sempre di più una società e dei sistemi basati sul riciclaggio. Per consentire di raggiungere gli obiettivi fissati da tale strategia, l'industria giapponese nel 2018 ha delineato la "*2030 Milestone*", che riguarda i target intermedi che l'impresa si pone di raggiungere entro il 2030: essa, infatti, definisce dei piani d'azione di durata pari a 5 anni per mantenere monitorato il progresso aziendale verso le sfide ambientali e per consentire il graduale raggiungimento degli

obbiettivi della “*Toyota Environment Challenge 2050*”. Più specificatamente alcuni di questi obiettivi riguardano la riduzione pari circa al 35% della media globale delle emissioni di CO2 emesse dai nuovi veicoli e la configurazione di 30 strutture modello per il trattamento e il riciclaggio dei veicoli fuori uso e delle batterie (TMC, 2020).

Le politiche di CSR di Toyota riguardano anche la promozione del concetto di diversità e di inclusione entro l'impresa. Toyota considera la diversità un elemento importante della cultura aziendale: essa si sta impegnando a creare un luogo di lavoro attraente in cui dipendenti con competenze e valori di ampio respiro, indipendentemente da sesso, età, nazionalità, razza, etnia, religione, orientamento sessuale, disabilità e stato civile, possano dimostrare le loro capacità al meglio e raggiungere l'autorealizzazione. A tal proposito, nel *sustainability report* pubblicato da TMC (2020), nella sezione “diversity & inclusion” si riscontra che la società ha creato una struttura di promozione globale che si concretizza in un'organizzazione dedicata alla promozione della diversità e dell'inclusione nella sede centrale in Giappone, TMNA (Stati Uniti), TMCA (Australia) e TSAM (Sud Africa). Relativamente alla strategia globale implementata da Toyota, nel 2002 l'impresa ha avviato iniziative presso la sede centrale rivolte all'espansione e alla definizione di misure a sostegno delle donne nella conciliazione tra l'attività lavorativa e l'assistenza dell'infanzia. Successivamente nel 2012, TMC ha iniziato a concentrarsi maggiormente sullo sviluppo di programmi principalmente finalizzati alle donne manager, che le aiutassero a ottenere motivazione e sostenere la loro partecipazione. Toyota a tale proposito integra nelle politiche di responsabilità sociale aziendale un piano nominato “*Workplace Action Plan*”, finalizzato principalmente alla promozione della partecipazione femminile sul posto di lavoro. Il periodo di attuazione del piano comprende l'arco temporale dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2025. Questo progetto vuole rispondere alla scarsa presenza di donne nei ruoli dirigenziali e si pone l'obiettivo di quadruplicare il numero delle donne in tali ruoli entro il 2025, per quintuplicarlo conseguentemente entro il 2030. Esso prevede il mantenimento del livello di assunzione per le lavoratrici laureate almeno pari al 40% per le posizioni amministrative, una creazione di un sistema che rendiconti i progressi della formazione femminile in ciascun dipartimento ai membri del CdA e l'implementazione di un piano per la formazione individuale dei dipendenti.

Secondo quanto afferma TMC nel rapporto di sostenibilità aziendale (2020), le iniziative sviluppate in ambito di bilanciamento di genere, hanno portato a continui miglioramenti

di tutti i KPI, inclusi gli obiettivi descritti nel piano d'azione basato sulla legge sulla promozione della partecipazione e dell'avanzamento delle donne sul posto di lavoro (vigente in Giappone). A partire dal 2020, il 2.5% delle posizioni dirigenziali è ricoperto da donne, a fronte di una media di settore che interessa tale paese, pari al 2.2% (TMC, 2020).

L'analisi prosegue restringendo il campo di osservazione alle filiali di Toyota Motor Italia (TMI), considerando il comportamento delle stesse relativamente tali tematiche sul territorio nazionale. La TMI sostiene e condivide le strategie che la sede centrale giapponese ha delineato e sviluppato a livello globale? A tal proposito, si riscontra che a sostegno della strategia “*Toyota Environmental Challenge 2050*”, Toyota Motor Italia, insieme a Mitsubishi Electric e a Sodexo Italia, ha avviato un importante processo di efficientamento energetico presso la propria sede a Roma. In quest'ottica, negli ultimi anni Toyota Motor Italia si è impegnata intensamente alla minimizzazione dell'impatto ambientale dell'attività produttiva: un piano di investimenti rilevante e mirato all'efficientamento energetico degli edifici (18.000 mq) che ha consentito all'azienda di consolidare nel 2019 una riduzione dei consumi di energia del 16%, grazie per esempio all'introduzione della tecnologia a LED per il 100% dei corpi illuminanti della sede aziendale italiana. L'impresa condivide e supporta, anche a livello nazionale, una visione che mira a ridurre l'impatto dell'attività produttiva sull'ambiente. Questa volontà viene confermata dall'amministratore delegato di Toyota Motor Italia, Mauro Caruccio, che conferma l'importanza sempre maggiore del raggiungimento di un paradigma dove il concetto della sostenibilità sia in grado di abbracciare una visione di lungo periodo (Zerbi D., 2020). Il piano strategico globale lanciato nel 2015 ha gettato le basi per la creazione di tale progetto di efficientamento energetico sviluppato da TMI. A tal proposito, Giuseppe De Nichilo (HR, Corporate Planning & Facilities General manager di Toyota in Italia), conferma che il valore della sostenibilità ambientale rappresenta una priorità assoluta per tutto il gruppo; esso è stato perseguito anche coinvolgendo partners che condividono i valori e gli obiettivi della riduzione dell'impatto ambientale, come nel caso della partnership con Safilo promossa nel 2020 (TMI, 2020).

Per quanto concerne il tema della promozione dell'inclusività entro l'azienda, Toyota Motor Italia mira a creare un ambiente aziendale che sia inclusivo e diversificato. Specificatamente al bilanciamento di genere, l'impresa ha ottenuto un importante riconoscimento l'8 marzo 2019, quando Toyota Motor Italia ha firmato il manifesto di

Valore D, la prima associazione italiana di imprese che si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva in ogni ambito. TMI è stata la prima casa del settore a firmare il manifesto, confermando la sua volontà a promuovere il valore della diversity entro la propria organizzazione aziendale; a tal proposito per quanto riguarda l'organico aziendale, oltre il 30% era formato da donne (TMI, 2019).

La diversità è un driver molto importante da sviluppare in Toyota Motor Italia, infatti Caruccio conferma come essa costituisca un valore che va esaltato; esso si trova in linea con il principio fondante dell'azienda: Kaizen, ossia miglioramento continuo, che viene applicato alle politiche di sviluppo del personale; anche il rispetto e l'importanza delle conoscenze e della cultura personale e professionale dei dipendenti sono molto importanti per favorire effettivamente la piena realizzazione di tale miglioramento.

Il primo step dell'analisi consente di ipotizzare una convergenza tra le politiche implementate da Toyota Motor Italia e dalla casa madre globale, tuttavia si può ipotizzare che l'impegno nella diversità di genere in azienda mostrato dalla filiale italiana sia maggiore rispetto a quanto effettuato da Toyota Motor Corporation. Tale osservazione può trovare conferma nel 30% dell'organico aziendale formato da donne al 2019 entro TMI e dalla condivisione del Manifesto di Valore D, sottoscritto anch'esso al 2019: non sono stati riscontrati impegni o dichiarazioni di analoga importanza da parte della casa madre giapponese relativamente alla tematica della parità di genere.

Effettivamente, è presente un bilanciamento di genere entro gli organi decisionali di Toyota Motor Corporation? L'analisi prosegue con il secondo step che mira a rilevare la composizione dei board aziendali (osservando la ripartizione per genere) entro le posizioni strategiche, pubblicata da TMC nel rapporto della sostenibilità e di Corporate Governace; essa consente di ipotizzare una risposta a tale questione.

Tabella 10: Presenza femminile entro i ruoli di impiegati amministrativi e ingegneristici in Toyota, 2020

Administrative and Engineering Employees		FY	2003	2013	2019
Female managers		(persons)	7	76	215
Female assistant managers		(persons)	67	297	688
Attrition rate		(%)	5.8	2.4	2.2
Percentage of positions held by women ^{*1}	Administrative employees	(%)	33.1 (32.8)	24.7 (26.5)	41.1 (47.6)
	Engineering employees	(%)	8.4 (7.4)	7.0 (7.4)	12.2 (12.7)
Percentage of director positions held by women ^{*2}		(%)	0.0 (0)	5.6 (1)	13.0 (2)

*1 Excluding those hired into sports clubs; () includes mid-career hires

*2 () indicates the number of people

Fonte: Sustainability Data Book, Toyota Motor Corporation, 2020

Nella Tabella 10 si osserva indiscutibilmente una crescita molto significativa che ha interessato le donne manager nel periodo che intercorre tra il 2003 ed il 2019 e contestualmente si riscontra lo stesso andamento per le percentuali di dipendenti donne che hanno svolto ruoli amministrativi: queste ultime sono passate dall'impattare il 24.7% nel 2013 a oltre il 41% nel 2019. Parallelamente, ai livelli strategici si riscontra una situazione non particolarmente positiva: nel 2019 sono soltanto 2 le donne su un totale di 15 membri dei board degli organi societari (13%), come si osserva dalla Tabella 11 e 12. Indubbiamente il dato si mostra in miglioramento rispetto al 2013, in cui vi era soltanto una donna che occupava una posizione di direttrice (5.6%). Relativamente al 2020 il consiglio di amministrazione di TMC è composto da 9 membri, di cui una è donna (11%); entro i membri del consiglio di controllo composto da 6 individui, è presente Yoko Wake, unica donna che occupa una posizione al suo interno (16.7%) e dei 9 funzionari operativi totali non è presente alcuna donna.

I dati riportati confermano un'evoluzione che interessa l'arco temporale considerato: si riscontra un leggero incremento della presenza femminile entro le posizioni apicali, confermato da 2 donne dirigenti nel 2019 e altrettante al 2020. Relativamente alla ripartizione di genere dei dirigenti di TMC, dal 2015 al 2017 non sono state presenti donne; si osserva solo nel 2018 la prima nomina di una donna dirigente: Chika Kako. Al 2019 la percentuale media della presenza femminile si attesta al 13.9%, con una sola donna che occupa una poltrona nel CdA e un'altra entro il comitato di controllo della sede giapponese. La situazione rimane invariata anche per il 2020.

Per quanto concerne la variabile dell'evoluzione del genere del CEO di TMC non si registrano cambiamenti: dal 2015 al 2020 l'azienda è stata gestita dal presidente Takeshi Uchiyamada (TMC, 2020).

Le Tabelle 11 e 12 sintetizzano la composizione considerando la ripartizione per genere degli amministratori presenti entro il consiglio di amministrazione e nel consiglio di sorveglianza e controllo.

Tabella 11: Composizione CdA Toyota Motor Corporation (2015-2020)

ANNO	PRESENZA FEMMINILE ENTRO IL CDA	NUMERO MEMBRI TOTALI
2015	0 (0%)	11
2016	0 (0%)	10
2017	0 (%)	8
2018	0 (0%)	8
2019	1 (11.1%)	9
2020	1 (11.1%)	9

Fonte: Annual Report TMC (2020); Elaborazione propria

Tabella 12: Composizione consiglio di sorveglianza Toyota Motor Corporation (2015-2020)

ANNO	PRESENZA FEMMINILE ENTRO IL CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA	NUMERO DI MEMBRI TOTALI
2015	0 (0%)	6
2016	0 (0%)	6
2017	0 (0%)	6
2018	0 (0%)	6
2019	1 (16.7%)	6
2020	1 (16.7%)	6

Fonte: Annual Report TMC (2020); Elaborazione propria

Generalmente per quanto riguarda le scelte inerenti alla composizione dei board di Toyota, si può ipotizzare un'efficacia delle misure e delle iniziative dei progetti sviluppati da TMC finalizzati all'incremento della diversità e alla promozione della figura femminile entro i ruoli apicali. Tuttavia TMC deve compiere ancora molto lavoro per garantire un reale e concreto bilanciamento tra i generi entro l'impresa, soprattutto proprio entro i livelli strategici.

L'analisi del secondo step evidenzia pertanto la presenza di quote di genere poco soddisfacenti entro la sede centrale di Toyota: fino al 2019 non sono state presenti amministratrici e/o dirigenti femminili entro il consiglio di amministrazione e quello di sorveglianza; soltanto al 2019 Toyota ha incluso una donna rispettivamente per entrambi tali organi sociali.

Nell'ultima fase dell'analisi si osserva la modalità comunicativa seguita dall'azienda entro il sito web aziendale e in comunicazioni non contenute nel rapporto di sostenibilità aziendale, relativamente alla tematica delle pari opportunità.

Nel sito globale di Toyota non sono collocate in particolare evidenza informazioni e contenuti inerenti specificatamente alla promozione delle donne e al sostegno delle gender equality. Tuttavia si osservano numerosi post e contenuti entro le sezioni relative alla responsabilità aziendale che evidenziano l'importanza che la casa automobilistica giapponese conferisce al tema della riduzione degli impatti ambientali. Il sito web aziendale contiene la sezione “*sustainability*”, nella quale è possibile osservare la politica di sostenibilità implementata dall'impresa: si fa riferimento ai principi guida di Toyota che regolano l'operare dell'azienda, alle politiche di CSR sottolineando l'importanza delle relazioni con gli stakeholder; tale sezione infine contiene una parte destinata alle iniziative SDG dell'Agenda 2030 promossa dalle Nazioni Unite che TMC sta contribuendo a sviluppare mediante le sue attività commerciali.

I contenuti relativi all'impegno di Toyota in cause sociali e ambientali sono posizionati in maniera trasparente. Inoltre alla sezione “*Library Report*” sono inseriti differenti rapporti annuali che riportano i traguardi raggiunti dall'impresa a livello globale in termini di responsabilità aziendale, risultati finanziari, scelte di corporate governance e sicurezza.

Toyota si focalizza sulla trattazione delle tematiche sociali e *green* per creare un'identità che sia in linea con i suoi valori e principi. L'uso efficace dei messaggi multimediali, l'allineamento dei valori con molti programmi CSR e i frequenti inviti al coinvolgimento degli stakeholder incoraggiano gli spettatori a riconoscere la forte identità della responsabilità sociale (Rolland D., Bazzoni J. O., 2009).

Dall'analisi condotta relativa al terzo step è emerso che, sebbene Toyota si dedichi alla pubblicazione di documentazione di natura non obbligatoria relativa a differenti tematiche di CRS e inerenti all'impatto ambientale, non sono numerose le informazioni

veicolate relativamente alla gender equality. Tale elemento pertanto rimane relativamente marginale nella comunicazione aziendale effettuata da TMC.

In conclusione, Toyota si pone indiscutibilmente in una buona posizione in termini di scelte di CSR, in quanto ha concretizzato il suo impegno verso numerose cause sociali e ambientali che le ha consentito di ottenere importanti riconoscimenti. A tale proposito, nel 2017 è stata inserita nella lista 'Change the World' della rivista Fortune, occupando l'ottava posizione su 50, grazie allo sviluppo di una strategia sull'idrogeno per ridurre le emissioni di carbonio (TMC, 2017).

Per quanto riguarda nello specifico il tema della gender equality, esso costituisce un ambito in cui l'impresa deve focalizzarsi maggiormente per emergere con il suo impegno a fronte di altri competitor di settore. Questo lo si può riscontrare sia dai dati esaminati riguardanti la composizione degli organi sociali della TMC (Tabella 10, 11, 12), sia da una veicolazione non esplicita e immediata dei contenuti inerenti tale tema entro il sito web aziendale e in documenti di natura volontaria diffusi dall'azienda.

In Toyota, meno del 2% dei 9.977 dirigenti dell'azienda è di genere femminile e la prima promozione di una donna ai ruoli dirigenziali è avvenuta solo nel 2018, quando Chika Kako è stata nominata dirigente: essa è l'unica donna tra i primi 53 manager della casa automobilistica. L'incremento osservato relativamente al rapporto di genere tra gli impiegati amministrativi e tecnici ha segnalato un bilanciamento in netta crescita e quindi in miglioramento; ma parallelamente tanto lavoro rimane ancora da svolgere in termini di parità di genere nei ruoli gerarchicamente superiori.

In conclusione, l'analisi evidenzia che Toyota si colloca ancora in una posizione arretrata, rispetto ai competitor, relativa all'integrazione del driver della parità di genere: esso sia osserva sia dalle quote femminili che non superano la media del 14% al 2020 entro il consiglio di amministrazione e di sorveglianza, sia dalla scarsa comunicazione che l'azienda effettua relativamente a tale tematica.

2.3.3 Volkswagen

Volkswagen è un produttore di automobili tedesco, fondato nel 1937 con sede principale a Wolfsburg. Il colosso dell'auto possiede 122 stabilimenti complessivi in tutto il mondo dove vengono realizzati motori e altre parti meccaniche. Sono presenti 71 impianti VW in Europa di cui 28 solo in Germania. VW possiede 12 brand tra cui Porche, Seat, Skoda e Audi. Il gruppo tedesco, raggiungendo quasi quota pari a 11 milioni di autovetture

vendute in tutto il mondo, al 2019 occupava il primo posto in termini di vendite rispetto ai suoi competitor, con un incremento dal 2018 pari all'1.3%. Inoltre, a livello europeo, VW con una quota di mercato del 24.5% (2019), si confermava il primo gruppo automobilistico con oltre 3.8 milioni di auto vendute: il +3.3% rispetto al 2018 (Greco F., 2020). A livello globale, dall'inizio del 2020 VW ha subito una flessione dei volumi pari al 23%: essa viene pertanto superata da Toyota che registra un calo pari al 21.6% con circa 4.16 milioni di autovetture vendute nel primo semestre del 2020. Tra i principali concorrenti di Volkswagen si osservano Toyota, BMW, Ford Group, General Motor e Hyundai.

Relativamente alla Corporate Social Responsibility di VW, essa rappresenta un elemento molto rilevante per la politica d'azione dell'azienda; a tal proposito il Gruppo tedesco è stato riconosciuto come *'industry group leader'* del settore automobilistico e della componentistica nella classifica annuale mondiale dell'indice sulla sostenibilità Dow Jones (DJSI) nel 2013. L'analisi che ha evidenziato tale risultato ha esaminato le performance economiche, ambientali e legate alla sostenibilità sociale di 31 aziende del settore, mediante criteri di valutazione quali la strategia di difesa ambientale, la gestione dell'innovazione e la RSI. Per gli investitori finanziari, l'indice DJSI sulla sostenibilità è il più importante riferimento per misurare la performance delle imprese. L'azienda ha ottenuto un punteggio pieno in molteplici aree di giudizio, quali il sistema gestionale ambientale, la gestione dei rischi e il coinvolgimento dei collaboratori (WV Group Italia S.P.A., 2013).

Inoltre il marchio Volkswagen ha supportato nel 2017 circa 100 progetti di CSR in tutto il mondo: dall'istruzione alla formazione sulla sicurezza stradale, dalla salute alla conservazione della natura; i progetti di responsabilità sociale contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Ad oggi, le iniziative di cui si concretizza la politica di CSR che sta implementando Volkswagen a livello globale riguardano differenti tematiche. L'impresa sostiene sia importante avere linee guida, aziendali e verso gli stakeholder che siano ben definite per assicurare un impegno che sia il più responsabile e trasparente possibile nella gestione sostenibile: un quadro chiaro per la gestione orientata al futuro che concerne questioni ambientali, la responsabilità nei confronti dei dipendenti e l'impegno sociale dei marchi

nelle varie regioni in cui l'impresa opera. La policy di CSR promossa da Volkswagen dal 2002 si basa su 3 elementi fondamentali: garantire l'equilibrio duraturo dei sistemi economico, ecologico e sociale; mantenere comportamenti responsabili a livello regionale, nazionale e globale; infine, effettuare una comunicazione trasparente e una cooperazione leale.

Più specificatamente, la tematica dell'impatto ambientale risulta essere anche per Volkswagen un elemento molto importante da trattare e gestire. A tal proposito la politica di CSR implementata a livello globale dall'azienda riguarda la riduzione degli impatti ambientali lungo l'intero ciclo produttivo, dall'estrazione delle materie prime fino alla fine del ciclo di vita, al fine di mantenere intatti gli ecosistemi e creare impatti positivi sulla società. Principalmente la strategia di responsabilità ambientale di VW si concentra su 4 azioni prioritarie: il cambiamento climatico è il primo di essi; infatti il Gruppo tedesco si impegna per il raggiungimento del 2° obiettivo dell'Accordo di Parigi sul clima, con lo scopo di diventare un'azienda neutra in termini di CO2 entro il 2050. L'obiettivo intermedio, con *deadline* nel 2025, consiste nella riduzione del 30% del totale delle emissioni di gas serra delle autovetture e dei veicoli commerciali leggeri, rispetto al 2015. Il secondo pilastro della strategia riguarda la massimizzazione dell'efficienza delle risorse e la promozione dell'economia circolare nei settori dei materiali e dell'energia: entro il 2025 VW prevede di ridurre le esternalità ambientali legate alla produzione del 45% per ogni veicolo rispetto al 2010. Un ulteriore ambito è la promozione della mobilità elettrica per migliorare la qualità dell'aria; infatti, entro il 2025 la quota di veicoli elettrici a batteria nel portafoglio dei modelli dell'azienda tedesca sarà compresa tra il 20 e il 25% e i veicoli elettrici nella flotta del Gruppo raggiungeranno almeno il 40% entro il 2030. L'ultimo elemento importante della strategia consiste nel mantenimento della conformità ambientale: Volkswagen mira a divenire un modello di azienda moderna e trasparente in termini di integrità installando e controllando sistemi di gestione efficaci che coprano gli impatti ambientali dei veicoli prodotti dalla stessa. La dichiarazione della missione ambientale di Volkswagen che racchiude questi principi e che è stata aggiornata e promossa nel 2019 prende il nome di "GoTOzero". Generalmente, la missione principale del Gruppo tedesco a livello globale è quello di diventare un modello per l'ambiente, la sicurezza e l'integrità: tali volontà sono racchiuse nella strategia con la quale sta operando l'impresa, nominata "TOGETHER2025+".

Dalla sezione “*Diversity and Equal Opportunities*” del ‘Sustainability Report’ pubblicato dall’impresa (2019) è stata osservata la policy implementata globalmente dall’azienda relativamente al concetto di diversità e di equità di genere. Secondo la casa automobilistica tedesca questo tema costituisce un elemento molto importante per l’impresa: le pari opportunità e un alto livello di diversità nella forza lavoro sono valori ben saldi nella strategia “TOGETHER 2025+”. Per quanto riguarda il tema della promozione femminile entro i ruoli aziendali strategici, l’approccio di Volkswagen alla diversità è incentrato sulla garanzia delle quote per le donne in posizioni manageriali e sugli obiettivi per l’internazionalità del proprio top management. Nel report di sostenibilità (2019) Volkswagen conferma che l’attenzione è posta soprattutto sull’empowerment femminile nelle posizioni strategiche, in un ambiente attualmente ancora dominato dal genere maschile. L’obiettivo di medio termine consiste nella sensibilizzazione di tutti i manager alle tematiche delle pari opportunità e alla promozione femminile. A tal proposito l’impresa sviluppa dei programmi a livello globale per consentire il raggiungimento di tali obiettivi: si tratta di programmi di mentoring che comprendono workshop, seminari di gestione e eventi di dialogo. Relativamente alla diversità e equità, Volkswagen implementa una politica di sostegno a supporto di tutte le minoranze tra cui anche quelle di genere, razza, orientamento sessuale e disabilità dei dipendenti; a proposito di quest’ultima casistica, VW nel 2001 ha istituito nuove opportunità di carriera all’interno dell’azienda per i dipendenti con abilità diverse: presso la sede centrale più di 700 dipendenti sono attualmente impiegati in lavori Work2Work in circa 130 aree diverse.

Focalizzandosi sulla dimensione spaziale circoscritta al territorio italiano, Volkswagen Group Italia presenta un comportamento convergente con quello implementato a livello globale dal gruppo automobilistico tedesco. Per quanto concerne l’impegno ambientale verso la riduzione dell’impatto dell’attività produttiva aziendale, VW Group Italia opera secondo una strategia che si focalizza sullo sviluppo e l’attuazione di una mobilità ecologicamente e socialmente sostenibile, producendo veicoli con un impatto ambientale sempre minore e investendo risorse per la diffusione delle vetture elettriche. A tal proposito Massimo Nordio, AD di Volkswagen Group Italia, conferma che a livello nazionale vi è una incredulità che deriva da una mancata informazione relativa alla rivoluzione della mobilità elettrica. Pertanto, l’azienda si sta impegnando a sviluppare degli strumenti per costruire una maggiore consapevolezza nei consumatori in Italia.

Nordio conferma che l'elettrico costituisce la svolta e sta alla base della strategia che VW Group Italia sta implementando verso la riduzione dell'impatto ambientale. Gli obiettivi fissati da implementare in Italia, sostengono la strategia globale "TOGETHER2025+": Fabio Di Giuseppe (Brand Director Volkswagen Commercial Vehicle in VW Group Italia) sostiene che l'obiettivo generale è la vendita di 1 milione di auto elettriche entro il 2025. La strategia mantenuta a livello nazionale si basa sulla produzione di motori elettrici e ibridi e parallelamente anche della gamma tradizionale spinta da motori endotermici, ma la decisione di fondo è presa: l'ultima auto a combustione interna, benzina, diesel o a gas verrà prodotta nel 2040 (VW Group Italia, 2019).

In termini di responsabilità sociale, Volkswagen Italia condivide i valori cardine della policy implementata a livello globale dalla casa madre, supportando il concetto di integrità e di inclusione. La tutela del rapporto con gli stakeholder e precisamente con i dipendenti in Volkswagen Italia costituiscono elementi importanti per la strategia di CSR implementata anche a livello nazionale. A tal proposito è importante per l'agire dell'impresa salvaguardare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Relativamente alla filiale italiana del colosso tedesco, essa è stata premiata come Top Employer nel 2020 dal Top Employers Institute (ente certificatore globale di eccellenze in termini di HR) per la nona volta consecutiva. L'operato di VW è stato riconosciuto tra le società che adottano i più elevati standard in materia di gestione del personale. La filiale italiana nel 2017 ha introdotto un ampio programma di Welfare: '*Vgi Welcare*'. Esso mira a facilitare la conciliazione tra le esigenze lavorative con quelle della sfera privata dei dipendenti. Tale progetto prevede tre ambiti di applicazione: istruzione e assistenza, salute e previdenza, cultura e intrattenimento (Salzano I., 2020). Esso costituisce un'iniziativa concreta che testimonia l'impegno di VW Italia verso i dipendenti e i collaboratori.

Il primo step dell'analisi di Volkswagen, in definitiva, ipotizza una convergenza tra le strategie implementate a livello globale e nazionale da parte dell'impresa: tale allineamento si osserva principalmente per quanto riguarda le tematiche *green* e l'impatto ambientale, pilastro molto importante della strategia di sostenibilità aziendale. Per quanto concerne la parità di genere, le informazioni diffuse da VW Group Italia sono relativamente scarse, quindi si può ipotizzare in maniera meno precisa una convergenza tra gli interessi perseguiti da parte della casa madre e dalle filiali italiane.

Per quanto concerne l'analisi degli organi sociali della sede contrale di Volkswagen, è stata rilevata la composizione del consiglio di amministrazione e del consiglio di sorveglianza che hanno presieduto la società dal 2015 al 2020, focalizzandosi sulla ripartizione di genere degli amministratori in carica.

Nella Tabella 13 viene riportata l'evoluzione delle quote di genere femminile che hanno relative alle posizioni entro tali organi nei 6 anni considerati.

Tabella 13: Presenza femminile entro il CdA e il Consiglio di sorveglianza VW (2015-2020)

ANNO	COMPOSIZIONE CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	COMPOSIZIONE CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA
2015	1/14 → 7.1%	4/28 → 14.2%
2016	2/10 → 20%	5/23 → 21%
2017	2/10 → 20%	6/26 → 23%
2018	1/8 → 12.5%	7/22 → 31.8%
2019	1/8 → 12.5%	7/22 → 31.8%
2020	1/6 → 16.6%	6/20 → 30%

Fonte: Elaborazione propria, 2020

Per quanto concerne l'effettivo raggiungimento delle donne nelle posizioni di leadership al 2019, come affermato da Elke Heitmüller (Head of Diversity Management presso il Gruppo Volkswagen) la percentuale delle donne in Volkswagen AG era inferiore al 20%; nel middle management il dato è attualmente pari al 15.5% (VW AG, 2019).

Analizzando più nello specifico la composizione degli organi sociali dell'azienda, si rileva che attualmente Volkswagen AG possiede un consiglio di amministrazione composto da 6 membri, di cui ognuno di essi è responsabile di una o più funzioni all'interno del Gruppo. Il lavoro di questo organo è supportato dai CdA dei marchi e delle regioni, nonché delle altre unità aziendali del gruppo. In questo caso su sei membri è presente solo una donna: Hiltrud Dorothea Werner, responsabile della funzione 'Integrità e affari legali'. Parallelamente Volkswagen AG presenta un consiglio di sorveglianza, composto da 20 individui (di cui 8 dei quali compongono anche il comitato esecutivo) che svolge principalmente il compito di monitorare la direzione e approvare le decisioni aziendali rilevanti. Entro a questo consiglio si contano 6 donne, ovvero il 30% del totale, tra cui la presidente del comitato aziendale di VW veicoli commerciali, il vicepresidente del comitato aziendale VW AG di Kassel e la CEO di BBDO Group Germany GmbH dal

2019. La percentuale di genere femminile entro il comitato esecutivo è la medesima: in questo organo solo 1 donna su 8 ricopre una posizione.

Per quanto riguarda i dati riportati nella Tabella 13, si riscontra un costante incremento della percentuale femminile entro i board, sia relativamente al consiglio di amministrazione, che entro quello di sorveglianza. Si osserva un rilevante incremento della presenza femminile entro tali organi tra il 2015 e la fine del 2016: tale comportamento può essere stato favorito anche dall'entrata in vigore della norma relativa alle quote femminili (che non impone sanzioni a comportamenti divergenti) entro le società quotate promulgata nel 2015 e entrata in vigore l'anno seguente. La presenza femminile nel periodo analizzato è stata pressoché duplicata, raggiungendo il picco del 31.8% nel 2018 e 2019. Inoltre, il consiglio di sorveglianza di VW al 2019 ha fissato una quota target pari all'11.1% per il periodo successivo al 31 dicembre 2016 relativa alla percentuale di membri di genere femminile del CdA, come richiesto dal *'FührposGleichberG'* (la legge per la partecipazione paritaria di donne e uomini entro le posizioni dirigenziali nel settore pubblico e privato). La nuova scadenza per il raggiungimento di questo obiettivo è fissata al 31 dicembre 2021; a tale proposito la ripartizione di genere entro il CdA di Volkswagen AG al 31 dicembre 2019 è stata pari al 12.5%, raggiungendo pertanto la quota obiettivo.

Relativamente alla variabile dell'evoluzione del genere del CEO che ha presieduto il Gruppo tedesco dal 2015 al 2020 non si riscontrano mutamenti: in tale arco temporale l'impresa è stata gestita da un CEO di genere maschile.

Si osserva pertanto che la percentuale dei ruoli ricoperti da amministratrici donne ai vertici del Gruppo tedesco è ancora ferma a una quota relativamente ridotta; tuttavia VW riconosce che la diversità nel management e l'integrazione delle donne costituiscono elementi che creano vantaggi sul mercato. Come confermato da Ramirez (2018), head of Personnel Diagnostics presso Volkswagen AG, sebbene questo possa sembrare semplice, numerosi studi hanno dimostrato che i team misti ottengono risultati migliori, generano rendimenti più elevati e sono più innovativi. Infatti, la diversità (in questo caso in termini di genere) per Volkswagen è realmente considerata un fattore di successo per il futuro.

Tuttavia, si può riscontrare una lieve divergenza tra i progetti avviati e gli obiettivi effettivamente raggiunti: se in termini di CSR sono stati implementati e fortemente sostenuti numerosi progetti finalizzati alla tutela di aspetti sociali e ambientali che hanno

portato al raggiungimento di importanti obiettivi, la parità di genere ancora non ha sortito il medesimo effetto. Sono importanti e significativi gli sforzi che sono stati fatti dal colosso dell'auto per quanto riguarda l'inclusione delle donne e il bilanciamento di genere, basti pensare alla 'TogetherStrategy2025' e al 'Mentoring Program Management' completato nel 2017 con un successo di 43 collaboratrici del Gruppo. Tuttavia Volkswagen necessita di compiere ancora qualche passo per riuscire a raggiungere delle quote femminili realmente significative entro l'azienda.

A tal proposito, il Gruppo Volkswagen, si sta maggiormente focalizzando sulla promozione femminile a livello globale per funzioni di leadership e posizioni manageriali, per questo si sta impegnando con i suoi brand e società del gruppo per qualificare le donne e farle crescere nel management. Come è stato affermato da Muller (CEO di VW Group), giungere all'attuazione degli obiettivi della parità di genere imposti dalla 'Together-Strategy 2025' non è solo una questione di uguaglianza ma anche di buon senso imprenditoriale.

Relativamente all'ultimo aspetto dell'analisi, si osserva che Volkswagen presenta numerose comunicazioni e rapporti che documentano l'impegno dell'impresa relativamente alla responsabilità sociale e ambientale. Tali informazioni sono riportate in modo esaustivo nel sito aziendale globale di Volkswagen entro la sezione "*Sustainability*" e "*Group*": sono veicolati contenuti che approfondiscono le principali strategie implementate, come "TOGETHER2025+" e "Together4Integrity". Entro tale sezione è possibile consultare i rapporti annuali di sostenibilità aziendale e reperire informazioni riguardo alle politiche di CSR implementate dall'azienda in diverse regioni, tra cui Argentina, Brasile, Cina, Messico e India.

Inoltre entro la sezione dedicata ai media, l'impresa ha inserito numerosi articoli su questioni internazionali su cui essa è focalizzata a livello globale di natura finanziaria e di sostenibilità ambientale. Il sito web globale possiede inoltre contenuti interattivi come video e pubblicazioni che riportano interviste alle figure rilevanti del Gruppo tedesco.

Per quanto concerne la veicolazione del tema del bilanciamento di genere, non sono presenti numerosi documenti a riguardo: traspare con chiarezza l'importanza della promozione del concetto di integrità e di inclusione, ma specificatamente all'equità di genere e al supporto della promozione femminile entro i ruoli apicali non sono stati rilevati particolari contenuti e informazioni.

L'analisi di Volkswagen consente di osservare che sebbene il colosso tedesco presenti quote di genere femminili entro gli organi sociali superiori rispetto a Toyota Motor Corporation, l'equità di genere rimane un elemento abbastanza marginale per l'impresa. Viene dichiarato da parte di dirigenti e/o amministratori (quali Muller e Ramirez) entro alcuni comunicati stampa (disponibili sul sito web aziendale globale) che la diversità (di genere) entro il team è un elemento rilevante: è auspicabile, pertanto, che l'impresa intensifichi il suo impegno relativamente a tale aspetto per consentirne una concreta implementazione.

2.3.4 Ford

Ford Motor Company è una casa automobilistica americana fondata nel 1903; essa al 2020 è la sesta industria d'auto del mondo in termini di vendite di veicoli. Con sede a Dearborn in Michigan, Ford, durante il primo anno ha stabilito una presenza internazionale con la sua prima filiale estera a Walkerville, in Canada. Attualmente, Ford ha operazioni in tutto il Nord America e in oltre 125 paesi nel mondo. Negli anni sono stati realizzati da essa oltre i 170 modelli, tra cui gli storici Anglia, Thunderbird, Falcon e Mustang. Il successo dell'azienda è man mano cresciuto negli anni fino a giungere all'acquisizione di importanti marchi del settore come Land Rover, Jaguar, Volvo ed Aston Martin. Ford Group nel 2019 stimava una vendita pari a 5.39 milioni di auto in tutto il mondo (come riportato nella Tabella 9), detenendo una quota di mercato pari al 6%.

Oltre a essere una delle maggiori imprese del settore a livello globale, Ford implementa una politica di responsabilità aziendale in ambito di sostenibilità sociale e ambientale, supportando una visione fortemente basata sull'inclusione intesa in senso lato. Nel rapporto della sostenibilità pubblicato da Ford (2020) si osserva la strategia di CSR che l'azienda implementa a livello globale, della quale vengono messi in risalto i principali obiettivi.

Relativamente alla strategia finalizzata alla riduzione dell'impatto della produzione aziendale sull'ambiente, Ford si impegna a limitare l'aumento della temperatura globale in linea con l'accordo di Parigi; a tal fine l'impresa ha fissato l'obiettivo di raggiungere la neutralità del carbonio entro il 2050, fissando un target intermedio che consiste nell'utilizzo del 100% di energia rinnovabile di origine locale per tutti gli impianti di produzione a livello globale entro il 2035. A questo proposito, la società americana sta

investendo in strutture all'avanguardia, nel perseguimento dell'obiettivo di assoluta riduzione delle emissioni di gas serra, pari al 18% entro il 2023. Ford prevede inoltre di eliminare la produzione di rifiuti destinati alle discariche in tutte le sue operazioni, eliminando la plastica monouso entro il 2030. Con lo scopo di minimizzare l'impatto ambientale, Ford si impegna globalmente a limitare al massimo i prelievi di acqua per i processi di produzione. Relativamente a tale traguardo, il colosso dell'auto riporta che nel 2019 ha ridotto il consumo di acqua del 13% rispetto al 2018 e del 70% rispetto al 2000, ottenendo un risparmio di oltre 11 miliardi di galloni (Ford, 2020).

La strategia di responsabilità aziendale implementata da Ford sostiene, inoltre, la tutela dei diritti umani: la casa automobilistica, a tale proposito, prevede di fornire in modo responsabile tutte le materie prime utilizzate nei veicoli da essa prodotti in tutto il mondo.

Inoltre, per quanto concerne il concetto delle diversità, Ford prevede di diventare l'azienda globale più inclusiva e diversificata. La politica di CSR di Ford affronta anche alcune tematiche che costituiscono gli obiettivi dell'Agenda 2030 lanciata dalle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. A supporto del raggiungimento del quarto obiettivo, Ford si impegna a garantire un'istruzione più inclusiva e equa, promuovendo un'opportunità di apprendimento permanente per tutti. A questo proposito l'iniziativa "Ford Next Generation Learning" consente di raggiungere oltre 300.000 studenti ogni anno, trasformando l'istruzione delle scuole superiori attraverso una rete nazionale di 40 comunità negli Stati Uniti. Oltre a ciò, Ford si impegna a livello globale a combattere le disuguaglianze e le discriminazioni in relazione al genere, identità di genere, razza, colore, religione, età, origine nazionale, orientamento sessuale e disabilità (Target n° 10 dell'Agenda 2030).

Per quanto concerne l'obiettivo 5, relativo al raggiungimento della parità di genere, Jim Hackett (ex presidente e CEO di Ford Motor Company) ha condiviso e firmato i principi dell'empowerment delle donne delle Nazioni Unite per conto di Ford Motor Company nel 2020. Il primo di questi principi riguarda la leadership aziendale di alto livello e si focalizza sulla priorità strategica assoluta che rappresenta per l'impresa l'emancipazione delle donne. Le azioni suggerite sono volte a stabilire obiettivi e traguardi a livello aziendale per l'uguaglianza di genere e misurare i progressi attraverso chiari indicatori di performance e inoltre, riesaminare i requisiti per l'appartenenza al CdA e a altri comitati aziendali, per rimuovere qualsiasi discriminazione o pregiudizio contro le donne. A

sostegno di questa visione Ford si concentra sull'aumento della retribuzione femminile e sulla creazione di una cultura in cui le donne possano essere promosse (Ford, 2020). La gender equality costituisce realmente un elemento chiave della strategia di CSR implementata dall'impresa: la promozione femminile è considerata da Ford (2020) rilevante non solo per il perseguimento del valore dell'equità, ma anche per la creazione di team aziendali più innovativi.

Per quanto concerne la CSR implementata in Italia, Ford si sta impegnando alla riduzione delle emissioni di CO2 prodotte dai veicoli. A sostegno di una riduzione dell'impatto ambientale, Ford Italia opera rispettando le necessità del pianeta, mirando a stabilizzare l'effetto dei gas serra. Il contributo dell'impresa per il raggiungimento di tale obiettivo si concretizza mediante la riduzione dei consumi di carburante, l'utilizzo di combustibili alternativi e il miglioramento dell'efficienza energetica presso le strutture aziendali. A supporto dell'obiettivo di Ford Motor Company di diventare l'azienda più inclusiva del mondo, Ford Italia pone una grande attenzione sullo sviluppo personale, offrendo importanti opportunità di formazione e leadership. Essa si impegna a sviluppare iniziative in materia di inclusione e diversità, adottando e condividendo i valori e le prospettive che caratterizzano la visione di Ford a livello globale.

Le informazioni e la documentazione pubblicata da Ford Italia sul sito web aziendale sono relativamente scarse, pertanto non è stato possibile delineare in modo esaustivo il comportamento che a livello nazionale mantiene l'impresa. Di conseguenza, relativamente al bilanciamento di genere non si sono ottenute informazioni relativamente alla strategia specificatamente implementata dall'impresa sul suolo nazionale. Per quanto riguarda il perseguimento di valori relativi all'integrità e all'inclusività, Ford Italia supporta la strategia implementata dalla casa madre. Infine, secondo quanto pubblicato da Ford Italia, la riduzione dell'impatto ambientale rappresenta l'elemento che presenta la maggiore convergenza tra la policy di responsabilità aziendale di Ford Italia e la strategia globale.

In definitiva si osserva pertanto una convergenza tra le strategie implementate dalla casa madre e da Ford Italia per quanto concerne l'impegno nella riduzione dell'impatto ambientale e della condivisione del valore della diversity. Come precedentemente affermato, a causa di una scarsità dei dati reperiti non è possibile affermare il medesimo

allineamento tra le politiche aziendali inerenti alla promozione della parità di genere entro l'azienda.

Il secondo step dall'analisi riguarda lo studio della composizione degli organi sociali della sede centrale americana, riportando un focus sulla ripartizione di genere degli amministratori e dirigenti.

Per consentire una rappresentazione più chiara del bilanciamento di genere entro le filiali di Ford a livello globale, nella Tabella 14 si riporta l'evoluzione dell'impatto delle donne entro il senior e middle management in differenti regioni in cui opera l'impresa dal 2017 al 2019.

Tabella 14: Presenza nelle posizioni strategiche in Ford a livello globale

	2017	2018	2019	Women in Middle Management by Region (percent)		
Women in Senior Management by Region (percent)⁸				North America		
North America	16.6	18.5	18.6	22.2	23.3	25.0
South America	12.0	5.3	0.0	South America		
Europe	7.3	8.3	7.8	18.3	18.5	16.6
Asia Pacific (excluding China and Taiwan)	4.4	15.8	12.5	Europe		
China (including Taiwan)	3.6	5.6	11.9	14.9	15.4	16.4
Middle East & Africa	0.0	0.0	0.0	Asia Pacific (excluding China and Taiwan)		
Financial Services	23.1	20.0	27.3	12.8	13.0	15.4
Total	13.2	14.7	15.8	China (including Taiwan)		
				21.8	25.8	30.9
				Middle East & Africa		
				20.2	20.0	13.4
				Financial Services		
				24.8	26.5	26.9
				Total		
				19.7	20.8	22.2

Fonte: Ford Motor Company Performance Data, 2020

Secondo quanto pubblicato nel “*Ford Motor Company Performance Data*” (2020), l'evoluzione, nell'arco temporale considerato, registra una crescita relativamente a entrambi i livelli gerarchici aziendali riportati nella Tabella 14. Di particolare rilevanza è la significativa differenza che contraddistingue le percentuali femminili entro il middle e senior management relativamente alle regioni del Nord America e dell'Europa: a livello temporale, entrambi i paesi hanno subito un lieve incremento, ma a fronte del 18.6% della presenza femminile entro il senior management in Nord America, si osserva una percentuale pari soltanto al 7.8% in Europa (che segna un lieve peggioramento rispetto all'anno precedente). Parallelamente nei livelli gerarchicamente appena inferiori, la Cina e il Nord America contano le percentuali maggiori di figure femminili in tali posizioni (rispettivamente il 30.9% e il 25%), a fronte del 16.4% che caratterizza l'Europa.

Per quanto riguarda la variabile dell'evoluzione del CEO in carica nel periodo in analisi in questa fase della ricerca (dal 2015 al 2020), si osserva che Ford Motor Company è

sempre stata presieduta da un CEO di genere maschile: dal 2014 al 22 maggio 2017 la compagnia è stata presieduta di Mark Fields; successivamente, fino al 3 settembre 2020 il CEO dell'azienda americana è stato Jim Hackett, il quale è stato seguito da Jim Farley, attuale CEO che presiede la società automobilistica.

Relativamente alla variabile dell'evoluzione della composizione per genere degli amministratori che compongono il consiglio di amministrazione dal 2015 al 2020, sono stati estrapolati i dati pubblicati da Ford Motor Company entro il 'Notice of Virtual Annual Meeting of Shareholders and Proxy Statement'. Come riportato nella Tabella 15, si osserva un andamento in crescita: l'incremento più significativo si osserva dal 2015 al 2016, in cui la percentuale femminile viene più che raddoppiata. Relativamente agli anni successivi tali le percentuali registrano una media pari al 17%.

Tabella 15: Composizione e ripartizione per genere del CdA di Ford Motor Company (2015-2020)

ANNO	MEMBRI TOTALI CDA	PRESENZA FEMMINILE ENTRO IL CDA
2015	15	1 → 6.7%
2016	14	2 → 14.2%
2017	14	2 → 14.2%
2018	14	3 → 21.4%
2019	13	2 → 15.4%
2020	14	3 → 21.4%

Fonte: Elaborazione propria, 2020

Dai dati pubblicati dalla società nel Rapporto Annuale e nel 'Form 10-K', relativo agli anni del periodo preso in analisi, è stato possibile osservare il numero e la ripartizione per genere, età e incarico dei dirigenti esecutivi che sono stati in carica dal 2015 al 2019. Tali dati sono sintetizzati nella Tabella 16.

Per quanto concerne il 2020, non è stato possibile rilevare la composizione dei dirigenti esecutivi del gruppo, in quanto non è ancora stato pubblicato il rapporto annuale relativo a tale anno.

Tabella 16: Composizione e ripartizione per genere dei dirigenti esecutivi di Ford Motor Company (2015-2019)

ANNO	MEMBRI TOTALI	MEMBRI DI GENERE FEMMINILE
2015	18	2 → 11.1%
2016	20	4 → 20%
2017	17	3 → 17.6%
2018	10	3 → 30%
2019	9	2 → 22.2%

Fonte: Elaborazione propria, 2020

Si osserva che il numero dei dirigenti esecutivi dal 2015 al 2019 ha subito un calo importante, ma al contempo il numero di donne è rimasto pressoché il medesimo: questo ha consentito di far registrare un incremento significativo dell'impatto femminile sulle nomine dei dirigenti esecutivi, passando dal 11.1% del 2015 al 22.2 del 2019.

Generalmente sia relativamente alla composizione del CdA, sia per quanto riguarda le nomine dei dirigenti esecutivi, dal 2015 al 2016 si osserva il cambiamento più significativo della presenza femminile entro il board: in entrambi i casi le percentuali registrano un incremento circa del 10%, presentando poi una crescita costante negli anni successivi.

Rispetto ai competitor precedentemente analizzati, Ford possiede presenta percentuali superiori della rappresentanza femminile entro il consiglio di amministrazione con una media pari al 15.5% rispetto al 13.1% presentato da Volkswagen nel periodo dal 2015 al 2020.

Relativamente all'ultimo step dell'analisi, osservando la veicolazione dei contenuti relativi al bilanciamento di genere e al valore della diversità, si riscontra che Ford Motor Company è stata la prima azienda nel settore a pubblicare nel 1999 il primo Rapporto di sostenibilità; tale elemento supporta l'importanza per l'impresa del tema della responsabilità aziendale in ambito sociale e ambientale.

La documentazione e le informazioni inserite sul sito web aziendale è vasta ed esaustiva: nella sezione relativa alla sostenibilità è inserito il '*Sustainability report 2020*' che indica le principali sfide in cui è impegnata l'azienda a livello globale e consente di osservare la politica di CSR intrapresa dall'azienda. Relativamente alla sostenibilità, l'azienda ha pubblicato il '*Performance Data 2020*', ovvero un rapporto che indica i risultati principali

raggiunti in questo anno relativamente a differenti aspetti, tra cui quello finanziario, dell'innovazione, della diversità in azienda, della qualità del prodotto e soddisfazione del cliente.

Relativamente alla veicolazione della sostenibilità sociale e ambientale, Ford Motor Company ha diffuso un rapporto inerente all'attuale stato di attuazione degli obiettivi oggetto dell'Agenda 2030 (considerando anche il target n° 5 relativo alla parità di genere) in cui si impegna l'impresa che riportano dati specifici relativi agli anni precedenti e a quanto rimane da compiere per il futuro. Inoltre, sono presenti contenuti interattivi, come video e immagini che consentono agli stakeholder di comprendere al meglio la responsabilità aziendale di Ford a livello globale.

Specificatamente alla parità di genere l'azienda veicola le informazioni principalmente entro sezioni del sito web aziendale globale e mediante la pubblicazione di qualche rapporto specifico inerente a tale tematica; parallelamente la strategia viene delineata in maniera esaustiva entro il rapporto di responsabilità sociale e ambientale pubblicato dall'azienda. Per quanto concerne l'importanza della diversità di genere sono stati rilevati differenti comunicati stampa aziendali che riportano dichiarazioni di CEO e dirigenti che esplicitano le volontà dell'azienda relativamente a tale tematica.

Parallelamente alle informazioni pubblicate dall'azienda, è stato possibile riscontrare come la diversità fosse un elemento molto importante fin già all'inizio del 2000 per l'impresa. A tal proposito, in una intervista a Bill Ford redatta da McKinsey & C (2010) si riporta che il presidente esecutivo della casa automobilistica condivideva il concetto secondo cui la sostenibilità era un driver da implementare nelle strategie aziendali, anche per consentire all'impresa a livello globale di migliorare le performance e aumentare i profitti. (Bonini S., Kaas H.W., 2010). Ford sosteneva che l'attenzione alla sostenibilità avrebbe portato e porterà un incremento dei profitti, e questo anche perché egli considerava l'azienda come luogo in cui prima di tutto i dipendenti dovevano essere orgogliosi di lavorare. Il lavoro in Ford dipende tutt'oggi dall'ottenere il meglio ed essere il più brillante possibile: infatti non si sarebbero ottenuti risultati così positivi se l'impresa, anche come luogo di lavoro, non fosse stato un posto socialmente accettabile in cui lavorare.

In conclusione, per quanto riguarda l'analisi condotta relativa alla politica di CSR implementata da Ford a livello globale, si osserva che essa occupa una posizione migliore

rispetto a Toyota Motor e Volkswagen: se per quanto concerne l'impegno e la definizione di una strategia in ambito di sostenibilità ambientale le 3 imprese si mostrano impegnate in modo pressoché equivalente, per quanto riguarda la gender equality Ford risulta essere l'impresa più proattiva e focalizzata su tale tematica.

I dati della rappresentazione femminile entro i CdA lo confermano: una presenza del 15.1% rispetto al 13.1% di Volkswagen relativamente alla rappresentazione femminile. Anche relativamente alla veicolazione di contenuti destinati agli stakeholders, Ford si conferma maggiormente impegnata nella condivisione di rapporti e informazioni che rendicontino il suo impegno e i traguardi raggiunti.

2.3.5 General Motors: la gender equality come reale punto di forza

Dopo aver ottenuto il riconoscimento per essere una delle migliori aziende a livello mondiale in termini di uguaglianza di genere, General Motors si distingue nettamente dagli altri attori del settore relativamente alla considerazione della gender diversity come un reale driver su cui focalizzarsi e da cui trarre vantaggio. GM è classificata al secondo posto negli Stati Uniti, all'undicesimo a livello globale e è l'unica azienda automobilistica classificata tra le prime 100 nella classifica relativa alla parità di genere in azienda (Equilap, 2019).

General Motors Corporation è un'azienda statunitense fondata nel 1908, con marchi presenti in tutto il mondo, quali Cadillac, Chevrolet, GM Korea, GMC, Holden e Buick; il quartier generale è nel Renaissance Center di Detroit (Michigan). Vendendo 8.786.987 milioni di mezzi nel 2018, GM ha ottenuto un fatturato per l'anno precedente pari a 141.6 miliardi di euro (GM Company, 2017). Nel 2019, il fatturato annuale di General Motors è stato di \$ 137,2 miliardi. La casa automobilistica non è più presente in Europa occidentale con le sue vendite da marzo 2017, quando il gruppo automobilistico francese Psa ha annunciato l'acquisto del marchio Opel e di quello Vauxhall Motors, un carmaker inglese. Con 225.000 dipendenti, essa deteneva una quota di mercato pari a 8.6% nel 2019, registrando una vendita pari a 7.720.000 veicoli in tutto il mondo, a seguito di Volkswagen, Toyota, Renault e Hyundai.

Per quanto riguarda le strategie di CSR relative alla sostenibilità adottate da General Motors a livello globale, esse riguardano molteplici ambiti. Uno tra i più salienti è quello della riduzione dell'impatto ambientale: i dirigenti dell'ufficio per la sostenibilità supportano l'accelerazione della visione di GM che vuole ottenere zero emissioni e zero

congestione. Tale lavoro è incentrato principalmente su cinque aree ambientali, tra cui materiali sostenibili, energia, zero rifiuti e carbonio. Generalmente, gli obiettivi che riguardano l'aspetto ambientale richiedono di garantire almeno il 50% di contenuto di materiale sostenibile nei veicoli GM entro il 2030; ottenere una riduzione del 31% delle emissioni di CO2 in linea con l'accordo di Parigi sul clima, e inoltre l'azienda mira a assicurare che il 100% dei dati relativi ai fornitori di GM siano inseriti nel report del CDP Supply Chain entro il 2022. Inoltre, il team ha accelerato l'obiettivo precedentemente annunciato da GM di fornire il 100% di elettricità rinnovabile a livello globale entro il 2050; infatti il nuovo traguardo prevede di raggiungere tale scopo negli Stati Uniti entro il 2030 e globalmente entro il 2040 (GM, 2019).

Relativamente alla responsabilità sociale implementata da GM, si osserva che l'impresa è impegnata in molteplici iniziative per favorire il supporto ai differenti stakeholder aziendali. Gli ambiti della politica implementata da GM includono la corporate governance, la cultura aziendale, la sicurezza sul posto di lavoro e dei veicoli e il concetto di diversità e inclusione. GM si impegna nello sviluppo dei talenti (attuali e potenziali) che mira a trattenere in azienda per consentire di rimanere innovativa e costruire un vantaggio competitivo. Entro la politica di responsabilità sociale è presente un'area che si focalizza sullo sviluppo dell'educazione STEM (Science, Technologies, Engineering e Mathematics) in quanto strategicamente importante per la sostenibilità a lungo termine. A tal proposito GM ha collaborato con 51 organizzatori senza scopo di lucro negli Stati Uniti nel 2019 con l'intento di aumentare il numero di studenti che conseguono un diploma STEM che soddisfi le esigenze di mercato e per aumentare la presenza, il successo e la persistenza delle minoranze nei settori STEM.

Inoltre un altro elemento della strategia sociale è il costante impegno verso l'apporto della sicurezza dei veicoli e delle strade. Infatti oltre a guidare l'organizzazione per la sicurezza dei prodotti, GM è responsabile dello sviluppo dei sistemi di sicurezza dei veicoli prodotti, della conferma e convalida delle prestazioni e dello svolgimento delle attività di sicurezza post-vendita. GM si impegna al miglioramento della qualità della vita della comunità globale.

Un altro aspetto molto rilevante della strategia di CSR di General Motor è la condivisione e il supporto del concetto di inclusione e diversità che caratterizzano fortemente l'identità del colosso dell'auto: a tale proposito l'azienda ha creato un comitato consultivo per

l'inclusione. Esso è presieduto da Mary Barra (CEO di General Motor dal 2014) ed è composto da 11 leader interni ed esterni che indirizzano l'operare dell'azienda verso una visione inclusiva che consideri la diversità culturale e di genere come un elemento di vantaggio. Questo team è finalizzato a contrastare pregiudizi e ingiustizie, intese in senso lato e desidera far leva sulla voce di GM e dei suoi marchi per contribuire al dialogo e a promuovere l'inclusione. Il Comitato punta a costruire alleanze anche in futuro per garantire e stimolare l'uguaglianza nella giustizia sociale, nell'istruzione, nell'assistenza sanitaria e nelle opportunità economiche per le persone di colore ed altri gruppi emarginati.

Oltre a ciò, è ritenuto molto importante per GM possedere partner che riflettano i valori dell'azienda, pertanto chi sceglie di investire in General Motors sceglie di allinearsi ad un insieme di credenze, modalità di agire, cultura e azioni che fondano la base dell'impresa. Per quanto riguarda la cultura aziendale, il comitato per l'inclusione si focalizza sulla creazione di un ambiente di lavoro sicuro in cui la differenza e la diversità siano rispettate, valutate e riflesse nel modo in cui si reclutano, si assumono e si promuovono le persone e le iniziative ad esse destinate.

L'inclusione e la diversità sono elementi chiave per General Motors per attingere a prospettive uniche per favorire l'innovazione in azienda (GM, 2020). Nell'ultimo rapporto della sostenibilità (2019) pubblicato da General Motors si riscontra che l'impresa considera la diversità come un elemento capace di innescare innovazione e creatività e che esso conferisce all'azienda un vantaggio competitivo nel mercato globale, soprattutto in questi decenni in cui si affrontano nuove sfide. Secondo l'impresa americana, la creazione di una cultura dell'inclusione porta a sintonizzarsi meglio sulle richieste dei clienti e a rafforzare la comprensione dell'ambiente esterno ad essa. In questo senso GM si focalizza precisamente sull'individuare e far crescere i talenti più brillanti a livello globale; capitalizzare su mercati nuovi ed emergenti e fare leva sui differenti tratti e attributi inerenti alla forza lavoro dell'impresa.

Secondo i dati relativi all'ultimo rapporto della sostenibilità in GM, nel 2018 il 38% di tutte le assunzioni che sono state avviate negli U.S.A. riguardavano minoranze e il 33% delle assunzioni dell'impresa a livello globale erano di donne.

Specificatamente al bilanciamento di genere, GM svolge un'attività esemplare nella promozione delle lavoratrici: essa assiste le donne con risorse per lo sviluppo

professionale, si impegna per creare un luogo di lavoro inclusivo e più rispettabile da parte dei dipendenti e soprattutto crea opportunità di leadership per le donne influenzando sulla capacità di GM di connettersi con il consumatore femminile. Il colosso dell'auto si configura come un luogo in cui realmente le donne possono emergere, infatti esse costituiscono oltre il 50% del CdA (al 2019), occupano il 32.2% delle posizioni di vertice all'interno di due livelli del CEO e rappresenta la prima e l'unica industria nell'automotive a essere guidata da una donna CEO e CFO.

Per quanto riguarda il secondo livello dimensionale che interessa questo step dell'analisi, ovvero l'osservazione a livello nazionale italiano della convergenza in termini di politiche di CSR rispetto a quelle implementate a livello globale dalla casa madre, non è possibile condurre tale osservazione per GM in quanto non sono presenti filiali aziendali nel nostro Paese.

Relativamente alla composizione degli organi direttivi di General Motor si osserva una situazione estremamente bilanciata in termini di genere dei dirigenti e amministratori. La Tabella 17 sintetizza i dati relativi alla presenza femminile entro i livelli esecutivi, le posizioni di alta dirigenza e entro il Consiglio di amministrazione dal 2015 al 2020.

Tabella 17: Presenza femminile negli organi decisionali di General Motors

Presenza donne a livello esecutivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Femmine	18.5%	18.6%	20.2%	19.9%	20.1%	-
Maschi	82.5%	82.4%	79.8%	80.1%	79.9%	-
Posizioni di alta dirigenza						
Femmine	28.6%	31.6%	32%	34%	32.2%	-
Maschi	71.4%	68.4%	68%	66%	67.8%	-
Composizione CdA						
Femmine	-	45%	45%	55%	55%	55%
Maschi	-	55%	55%	45%	45%	45%

Fonte: <https://www.gmsustainability.com/data-center.html>, Elaborazione propria, 2020

Nella Tabella 17 vengono riportati i dati relativi alla presenza di donne a livello esecutivo, in posizioni dirigenziali ed entro il CdA, relativi agli anni che intercorrono dal 2015 al 2019, con un aggiornamento dei dati al 2020 per quanto riguarda la composizione del consiglio di amministrazione. Generalmente si riscontra un incremento della presenza

femminile entro i board: a livello esecutivo le donne giungono a impattare dal 18.5% al 20.1% nel 2019. Per quanto riguarda le poltrone della dirigenza, le donne nel periodo considerato registrano un incremento quasi di 4 punti percentuali, impattando il 32.2% al 2019. Inoltre relativamente alla composizione del CdA da 5 membri femminili su 11 totali nel 2015, le donne sono incrementate giungendo ad occupare il 55% delle posizioni.

Questa percentuale risulta molto rilevante per l'analisi, in quanto rispetto alle situazioni presentate per le altre case automobilistiche, il dato effettivamente riscontrato in General Motors segna il raggiungimento di un traguardo molto significativo che pone il colosso del Michigan in una posizione di netto vantaggio rispetto agli altri attori del settore. Contestualizzando il dato si osserva che per quanto concerne la variabile appena discussa, General Motors presenta una rappresentazione femminile che contraddistingue fortemente la leadership aziendale sia come valore fondante della cultura aziendale, che come dato realmente implementato entro la leadership.

La variabile osservata dall'analisi relativa all'evoluzione del genere del CEO aziendale, nel caso di General Motors pone in evidenza un elemento molto rilevante per questa ricerca: fino al 2014 GM è stata presieduta da Dan Akerson (in carica dal 2010), ma da tale anno entro il colosso americano è stata eletta Mary Barra quale nuova CEO aziendale.

Il secondo step dell'analisi evidenzia pertanto una convergenza tra l'importanza del driver della diversità in azienda, rilevata anche dalle politiche implementate a favore delle minoranze; inoltre anche la parità di genere risulta essere un driver fondamentale per la stessa: General Motors si dedica alla promozione femminile entro i ruoli apicali e sostiene le donne nel processo di avanzamento della carriera. L'importanza della gender equality viene riscontrata anche dalle quote di genere presenti entro gli organi sociali: con il 55% delle donne entro il CdA, GM risulta essere un'impresa nettamente all'avanguardia relativamente al tema del bilanciamento di genere e della sua concreta implementazione in azienda.

Per quanto riguarda l'ultimo step dell'analisi, la veicolazione dei contenuti sul sito web aziendale di General Motors è svolta in maniera esaustiva e continua.

Sono presenti differenti sezioni in cui si riporta l'impegno sia in termini di responsabilità ambientale sia relativamente ai traguardi in ambito sociale. L'impresa ha pubblicato inoltre il '*Sustainability report*' in cui vengono riportati i traguardi raggiunti, gli obiettivi che GM si propone e la policy di CSR.

L'azienda ha pubblicato inoltre rapporti ad hoc relativi al tema della diversità e dell'inclusione, in cui sono riportate le iniziative e i principali programmi sviluppati da GM a livello globale. Anche relativamente alla pubblicazione di dati che indagano differenti ambiti tra cui la sicurezza, la forza lavoro, la governance e l'etica, l'impatto ambientale e la comunità, la casa automobilistica americana si distingue rispetto ai competitor per una chiarezza, completezza e esaustività dei dati condivisi con gli stakeholder. Tali dati riportano precisamente anche questioni di inclusività e di diversità come la composizione degli organi decisionali secondo la suddivisione per genere, etnia, ecc...

Tuttavia, vi sono differenti critiche mosse relativamente al linguaggio utilizzato nella pubblicazione sul sito web aziendale di contenuti politiche di sostenibilità: secondo Lindholm (2016) General Motors, rispetto a Volkswagen, adotta un linguaggio e una terminologia piuttosto semplice, concisa e diretta e non sempre mantiene un comportamento modesto rispetto alle premiazioni e i riconoscimenti ricevuti. Ad ogni modo, il concetto di diversità e l'importanza dell'integrità per l'azienda sono comunicati e esplicitati in maniera chiara mediante contenuti multimediali come brevi video, immagini o racconti diretti dell'esperienza dei dipendenti.

In conclusione, la veicolazione dei contenuti relativi alla sostenibilità ambientale e sociale si estrinseca in una mole consistente di dati e informazioni riportati, tuttavia alle volte ciò viene fatto utilizzando modalità e linguaggi piuttosto semplici e immediati. Relativamente alla parità di genere, la pubblicazione di contenuti e rapporti è consistente e continuativa: l'importanza della gender equality viene veicolata mediante comunicati stampa e articoli inseriti entro il sito web aziendale; inoltre sono differenti le dichiarazioni direttamente rilasciate da Barra e gli articoli esterni di terzi inerenti all'importanza della nomina di una donna a capo di un'impresa operante in un'industria che si presenta relativamente arretrata relativamente alla promozione femminile ai ruoli apicali aziendali.

L'analisi del caso aziendale di General Motor evidenzia una performance nettamente positiva relativamente al driver della gender equality: essa considera tale elemento come reale fonte di vantaggio competitivo. A tal proposito, l'azienda si impegna (anche mediante la sua comunicazione agli stakeholder) al reclutamento e all'integrazione in azienda di talenti diversificati che consentano di sortire idee innovative, così da rendere l'impresa più proattiva.

2.4 Conclusioni di settore

Lo scenario del settore, pur rimanendo generalmente dominato dal genere maschile, ha evidenziato una moltitudine di visioni e situazioni differenti: da imprese quali Toyota Motor Corporation, che presentano un CdA in cui le donne rappresentano poco più del 10%, e con un impegno nella responsabilità aziendale principalmente incentrato alla riduzione dell'impatto sull'ambiente, si è giunti a General Motors, la quale ha integrato fortemente il concetto della diversità e integrazione all'interno dell'azienda sia relativamente all'occupazione femminile nelle posizioni strategiche degli organi aziendali, che in termini di investimento sulle donne e sulle minoranze generalmente intese mediante programmi e iniziative.

La Tabella 18 riassume l'evoluzione che ha interessato i consigli di amministrazione delle imprese analizzate. Già nel 2016 General Motors presentava una performance nettamente migliore rispetto alle altre case automobilistiche. Ford, pur presentando dati leggermente migliori relativamente alla presenza femminile rispetto a Volkswagen (il 15.5% rispetto al 14.68%), non emerge particolarmente per quanto riguarda tale aspetto. Infine Toyota Motor Corporation si pone come una delle imprese del settore che ha più lavoro da fare per giungere ad una concreta integrazione del concetto della gender equality entro i team aziendali pur condividendo con i suoi competitor l'importanza del valore della diversità.

Tabella 18: Presenza femminile entro i CdA delle aziende in Analisi (2015-2020)

ANNO	Toyota Motor Corporation	Volkswagen Group	Ford Motor Corporation	General Motors
2015	0%	7.1%	6.7%	-
2016	0%	20%	14.2%	45%
2017	0%	20%	14.2%	45%
2018	0%	12.5%	21.4%	55%
2019	11%	12.5%	15.4%	55%
2020	11%	16.6%	21.4%	55%

Fonte: Elaborazione propria

Nell'ultimo rapporto di 20-First (2018), una delle principali società di consulenza sulla diversità di genere al mondo, vengono sintetizzati i dati dell'ultima rilevazione della rappresentanza femminile presso le posizioni strategicamente rilevanti condotta sulle principali aziende del settore. Si riportano le prime 20 società di veicoli a motore e parti di ricambio dalla Fortune Global 500. A livello globale si riscontra che nel 2018 erano

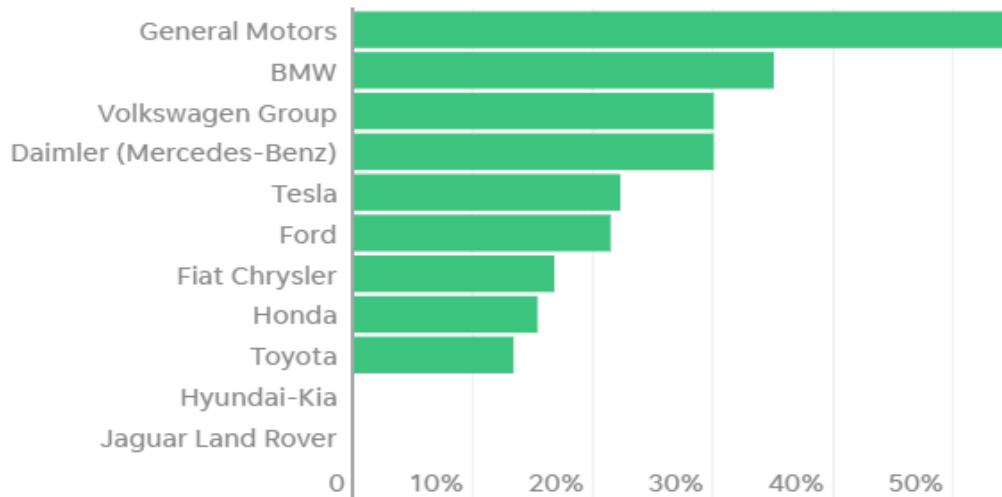
presenti 193 uomini e 16 donne (rispetto alle 14 del 2014) nei top team delle 20 principali aziende automobilistiche. Tale dato non mostra praticamente alcun cambiamento nella percentuale di dirigenti donne rispetto al 2014 (dal 7% all'8%). Come 6 anni fa, oltre la metà delle aziende del settore non possiede donne ai vertici dei propri board; questo dato è dovuto in maniera significativa al fatto che le aziende asiatiche hanno una forte presenza nel settore e come osservato, presentano team quasi completamente maschili. Parallelamente solo una delle 9 società americane o europee non presenta ancora dirigenti donne senior, a fronte di Ford e Renault che contano ciascuna 3 donne ai vertici dei propri team (20-FIRST's, 2018).

La stessa rilevazione ha riportato una classificazione delle imprese individuando quattro 'classi'.

Tra queste vi è la categoria '*Asleep*' in cui sono collocate imprese come Toyota, Honda e Kia: al 2018 non contavano nemmeno una donna entro i propri organi societari; si tratta di imprese che non hanno iniziato ancora il percorso verso la gender diversity e sono gestite da team quasi totalmente maschili. Parallelamente Volkswagen e BMW sono collocate nella fase '*Progressing*', infatti si tratta di aziende che stanno man mano progredendo in quest'ambito e presentano più di un unico rappresentante femminile; esse hanno raggiunto un equilibrio uomo/donna tra 85-15 e 75-25. Queste imprese iniziano a rendere visibile ai livelli senior l'investimento realizzato nella costruzione delle loro pipeline di talenti nel decennio precedente. Imprese come Ford Motor Company e Renault vengono collocate tra le aziende rappresentanti la '*Critical mass*': con tre o più donne negli organi dell'azienda, il loro contributo diventa una norma; le percentuali elevate della presenza di donne può consentire di prospettare un forte pool di talenti. Si tratta di imprese che hanno raggiunto un rapporto di genere di almeno 75-25, e in cui la presenza femminile è considerata come parte integrante del pool di talenti e dirigenti. In ultimo vi sono le aziende '*Starting*' che hanno anche una sola donna, o meno del 15%, ma esse ricoprono ruoli centrali, come ad esempio la posizione di CEO, grazie ai quali si offre quindi un modello migliore per avviare l'azienda verso un percorso di integrazione sempre maggiore della gender diversity. In questo caso si può osservare GM, che già nel 2018 era presieduta dalla CEO Mary Barra e contava il 55% delle donne entro il CdA ed il 34% a livello di alta dirigenza (IEDP, 2011).

In conclusione, l'industria automobilistica rimane un club maschile ai vertici nonostante il successo di Mary Barra in General Motors, dove è ampiamente accreditata per aver aumentato i profitti e battuto molti rivali nella tecnologia delle auto a guida autonoma.

Figura 9: Presenza femminile entro i CdA globali nel settore automotive



Fonte: Loehrke J., USA TODAY, 2019

Il settore automobilistico è ancora fortemente contraddistinto dalla presenza maschile, ma un lento cambiamento sta avvenendo: integrare concetti di diversità anche in termini di genere fungono da elementi chiave per consentire alle aziende di sintonizzarsi meglio sul mercato, comprendere le esigenze dei clienti, rispondere ad alcune necessità che riguardano la comunità ed il benessere del pianeta, e consentono alle imprese di osservare incrementi in termini di redditività, in quanto sempre di più gli stakeholder osservano e valutano l'impresa sotto una molteplicità di aspetti che trascendono la qualità del prodotto e dei servizi offerti (Noland M., Moran T., 2016).

Capitolo 3: Il settore Farmaceutico

In questo capitolo si presenta una panoramica del settore farmaceutico. Come riportato da Kantar (2020) e rappresentato nella Figura 8 del Capitolo 2, secondo l'indice 'Reykjavik Index for Leadership' il settore farmaceutico è collocato in una posizione nettamente migliore rispetto a quella occupata dall'industria dell'auto con un indice pari a 78 (a fronte di 66 del settore automobilistico).

Questo settore rappresenta un business di enormi dimensioni: nel 2019 i ricavi globali hanno superato i 1.200 miliardi di dollari (è stimato che si raggiungano i 1.570 miliardi di dollari entro il 2024), con una significativa concentrazione negli Stati Uniti che hanno assorbito circa il 50% delle vendite (Montanino A., Iacovone D. et al., 2020). Inoltre circa un terzo delle vendite globali è riconducibile a dieci grandi multinazionali a capitale statunitense e europeo.

Secondo i dati OECD (2020), specificatamente alle vendite dei prodotti farmaceutici, al 2018 si osserva che le entrate più consistenti sono state registrate da Giappone, Germania, Regno Unito, Italia, Corea e Canada (Tabella 19).

Tabella 19: Valore vendite prodotti farmaceutici - Paesi OCSE e Cina, India, U.S.A.

PAESE	VENDITE PRODOTTI FARMACEUTICI (2018)
Canada	23.617.300.000 USD
Corea	26.254.600.000 USD
Giappone	62.556.800.000 USD
Germania	50.587.100.000 USD
Italia	26.408.000.000 USD
Regno Unito	27.279.000.000 USD
Cina	134.600.000.000 USD
India	55.000.000.000 USD
U.S.A.	484.900.000.000 USD

Fonte: OECD.Stat (2020), Elaborazione propria

3.1 La gender equality nell'industria farmaceutica: una panoramica e la rilevanza per la performance aziendale

Il settore farmaceutico ha un impatto rilevante in termini di perseguimento del bilanciamento tra i generi, infatti secondo Iyer (2020), le aziende del settore hanno la possibilità di rendere il mondo un luogo più sano curando i pregiudizi di genere: dare

potere alle donne nelle decisioni sulla ricerca relativa ai farmaci e sull'accesso agli stessi può aprire la strada a un'assistenza sanitaria realmente equa. In questo senso è importante che gli amministratori delegati e gli investitori comprendano cosa significa garantire realmente un bilanciamento di genere e considerare questo driver come un pilastro strategico. È inoltre rilevante apprezzare come questo possa avvantaggiare entrambi i soggetti, sia da un punto di vista finanziario che in termini di impatto sulla salute globale.

Secondo il World Economic Forum (2020), soltanto poche delle più grandi case farmaceutiche sono presiedute da donne CEO: è il caso di GSK, Mylan e Biocon, in cui le donne rappresentano quasi il 30% dei direttori esecutivi. Inoltre altre aziende come Johnson&Johnson e Pfizer contano donne in circa il 40% dei ruoli nel comitato esecutivo, a fronte di altri attori del settore che presentano percentuali femminili nettamente più ridotte; questo è il caso di Bayer AG, in cui le donne costituiscono meno del 10% del team dei dirigenti senior e lo 0% entro il CdA.

L'industria del farmaco a livello mondiale occupa direttamente oltre 5 milioni di persone, di cui quasi il 70% in Asia, il 16% in Europa e il 6% negli Stati Uniti (Iacovone D., et al., 2020). Nonostante le donne costituiscano la maggioranza della forza lavoro sanitaria globale, esse non sono rappresentate nei ruoli di leadership e nelle posizioni decisionali. Questi divari di genere evidenziano una segregazione verticale nel campo della salute globale: le donne spesso si impegnano nell'assistenza e nel fornire la salute e al contempo gli uomini ricoprono posizioni strategiche di guida e indirizzamento. Un rapporto di Global Health 50/50 (2018) mostra che il 69% delle organizzazioni sanitarie globali è guidato da uomini, i quali costituiscono l'80% dei presidenti di consiglio di amministrazione delle organizzazioni della salute globale. Solo il 20% delle organizzazioni sanitarie nel mondo presenta una parità di genere entro i propri team, mentre soltanto per il 25% si osserva un buon bilanciamento di genere a livello di senior management (Bukhari N., Manzoor M., Rasheed H. et al., 2020).

Per quanto riguarda la situazione in Italia, secondo i dati di Farminindustria (2020), nella farmaceutica le pari opportunità si attestano a livelli soddisfacenti: le donne rappresentano il 42% degli addetti totali (a fronte del 29% negli altri settori) e impattano per una medesima percentuale nei ruoli ai livelli apicali. Infatti questo settore si colloca al di sopra della media dei quelli facenti parte dell'industria manifatturiera e occupa una posizione avvantaggiata rispetto a altre industrie di mercato (come quello

automobilistico, ad esempio). Parallelamente, con performance simili si osservano l'industria alimentare e tessile: in questi due casi la percentuale di addette risulta essere tra il 50 ed il 60%, tuttavia coprendo soltanto il 30% delle posizioni entro i ruoli apicali. (Farindustria, 2020).

In Italia, nel settore farmaceutico le pari opportunità non costituiscono soltanto uno slogan, infatti il 70% delle imprese del farmaco è impegnata e supporta politiche di welfare aziendale e iniziative finalizzate al supporto delle donne, sia relativamente a tematiche legate alla maternità o modalità di lavoro più smart per le neomamme, ma anche per quanto riguarda il supporto delle donne ai livelli di top management.

Secondo Avril Lee, vicepresidente della Global Health Practice, a livello globale attualmente la maggior parte dei leader senior del settore sta affrontando e trattando la tematica del valore della diversità, proprio in un momento in cui clienti e investitori richiedono una forza lavoro e leadership più diversificate. In un momento in cui le aziende necessitano di innovazione, vantaggio dirompente e comprensione globale, gli attori del settore devono rispondere alla necessità di attirare talenti entro il proprio team che costruiscano le nuove attività del futuro, e fare in modo che essi trovino all'interno dell'impresa un ambiente accogliente, inclusivo e equo.

Anche nell'industria del farmaco la diversità potrebbe costituire un driver che porta vantaggio: creare un team che rappresenti accuratamente la base di clienti che si intende soddisfare e che possa offrire un nuovo modo di pensare più innovativo, sono considerati da Lee (2018) elementi molto significativi che possono condurre al successo delle aziende. Relativamente alla relazione tra gender equality e performance aziendale, il rapporto "*Women Count 2018*" (redatto da The Pipeline, un'organizzazione che sviluppa programmi per le imprese a supporto della diversità e dell'inclusione) ha osservato la situazione del bilanciamento di genere entro le aziende dell'indice FTSE350 che operano in differenti settori tra cui anche il farmaceutico nel Regno Unito. A tal proposito il rapporto conferma che l'ottenimento di un bilanciamento di genere entro le imprese ha un importante impatto in termini finanziari: le aziende che non presentano donne entro il comitato esecutivo hanno ottenuto un margine di profitto netto medio dell'8.9%, mentre quelle con almeno il 25% delle donne dirigenti hanno presentato una media del 13.9%, registrando dunque un incremento pari a 5 punti percentuali.

MCDonagh, Fitzsimons et al. (2018) pongono in evidenza, inoltre, che le CEO donne sono fondamentali per reclutare più figure femminili in posizioni senior; infatti esse presentano più del doppio del numero di figure femminili nei loro comitati esecutivi rispetto ai board presieduti da CEO di genere maschile. Parallelamente a ciò, solo il 4% delle aziende FTSE350 conta CEO donne, ma in un anno esse hanno aumentato del 10% il numero medio dei membri femminili nel comitato esecutivo. Da “*Women Conut 2018*” emerge dunque che anche relativamente all’industria farmaceutica è rilevante investire nel bilanciamento di genere entro i ruoli decisionali per consentire una migliore sintonizzazione sul mercato e delle performance aziendali più soddisfacenti.

Parallelamente, Burchell (2018) ha confermato la correlazione tra redditività aziendale e maggiore presenza di donne nei ruoli senior: oltre agli incrementi previsti in termini di aumento di margine di profitto, essa osserva essere particolarmente importante e pertinente per il settore sanitario possedere donne entro il team, proprio perché si tratta di un’industria in cui la redditività si basa anche sulla capacità di comprendere la voce del paziente. Se le case farmaceutiche mirano realmente a comprendere e soddisfare le esigenze di una popolazione di pazienti diversificata, è importante che i membri esecutivi e del CdA li rappresentino concretamente. Come nel settore automobilistico, anche in questo caso, avere una buona rappresentanza in azienda della base clienti-target si configura come elemento chiave a favore del successo aziendale (Barrel A., 2018).

3.2 La presenza femminile nelle principali aziende del settore

La presenza femminile in questo settore a livello globale si riconferma in crescita per quanto riguarda la forza lavoro impiegata (come nel caso dell’attività entro le farmacie), ma parallelamente le donne continuano a essere sottorappresentate nelle posizioni di alto livello entro tale industria. Secondo l’International Pharmaceutical Federation (FIP) il numero totale delle donne che compongono la forza lavoro aumenterà del 16% per raggiungere entro il 2030 il 72% della composizione dell’industria a livello globale. Questo dato rappresenta un significativo miglioramento per le donne, in quanto nel 1970 solo il 9% di esse ne faceva parte (Legraier L., 2018). Tuttavia, l’assistenza sanitaria e il settore farmaceutico rientrano nell’ultimo quartile relativamente alla probabilità per le donne di avanzare nella propria carriera: tale fenomeno, secondo Pawar e Huber (2016) si riscontra soprattutto nella promozione a livello di vicepresidente e vicepresidente senior.

Effettivamente quale è la situazione complessiva relativa al bilanciamento di genere entro i principali attori che operano nel mercato farmaceutico?

Nella ricerca condotta da Burchell (2018) che si è preposta di esaminare le quote rosa in ruoli strategicamente rilevanti nelle maggiori aziende farmaceutiche, si rileva che il numero di uomini in posizioni senior supera in misura rilevante quello delle donne. In tale studio (2018) sono state prese in considerazione le prime 10 maggiori case farmaceutiche in termini di fatturato a livello globale, ovvero Johnson & Johnson, Roche, Pfizer, Novartis, Sanofi-Aventis, GSK, Merck&Co., AbbVie, Bayer AG e Abbott e si è osservata la composizione di genere entro i propri comitati esecutivi e nel consiglio di amministrazione (riassunte nella Tabella 20).

Tabella 20: Presenza femminile entro gli organi sociali delle principali aziende del settore farmaceutico

AZIENDA	CDA	COMITATO ESECUTIVO
JOHNSON&JOHNSON	3/11 →27.2%	3/11 →27.2%
ROCHE	3/12 →25%	1/10 →10%
PFIZER	2/12 →16.6%	6/15 → 40%
NOVARTIS	4/13 →30.7%	2/12 →16.6%
MERCK&CO.	3/12 →25%	2/10 →20%
GSK	5/11 → 45.4%	3/13 →23%
SANOFI-AVENTIS	6/14 →42.8%	3/15 →20%
ABBVIE	3/11 →27.2%	3/11 →27.2%
BAYER AG	0/7 → 0%	1/12 → 8.3%
ABBOTT	5/13 →38.4%	2/20 →10%

Fonte: AssuredPharmacy (2018); Elaborazione propria

Relativamente alla composizione del CdA al 2018, sul totale dei 116 amministratori, 34 (29.31%) sono donne: tale dato si mostra in lieve aumento (+2%) rispetto al 2017. L'azienda Bayer si conferma l'impresa entro le prime 10 senza una donna nel CdA; per contro, GSK e Sanofi-Aventis detengono i CdA più diversificati in termini di genere rispettivamente con il 45% e quasi il 43% dei loro amministratori di genere femminile.

Per quanto riguarda i comitati esecutivi, a livello globale entro le imprese considerate, dei 129 membri al 2018 erano presenti 26 donne (20.15%). Il comitato esecutivo di Pfizer presenta la maggiore quota di diversità rispetto ai competitor, con il 40% della

rappresentanza femminile; per contro la disuguaglianza maggiore si osserva in Bayer, che conta appena l'8% della rappresentanza di donne entro tale organo.

Complessivamente si osserva che al 2018 le donne rappresentavano il 27% di tutti i ruoli di leadership nelle principali società farmaceutiche a livello globale. Sebbene non vi sia nemmeno un'azienda che presenti un team di leadership altrettanto diversificato dal punto di vista del genere dei membri, GlaxoSmithKline è quella che presenta la performance migliore, essendo passata da una forza lavoro femminile del 33% del 2017 al 36% del 2018, oltrepassando Johnson & Johnson, la cui forza lavoro femminile era diminuita dal 35 al 30 per cento.

GSK, al 2018, si confermava essere l'unica azienda a essere guidata da una CEO donna, Emma Walmsley. Inoltre Bayer rimane la società del farmaco maggiormente dominata dagli uomini che presentava ancora solo una donna in un ruolo di leadership all'interno dell'azienda (Burchell S., 2018).

3.3 Le scelte di CSR delle imprese: il gender balance entro i board e l'impatto sulla brand communication

In questo paragrafo si procede allo studio della presenza effettiva di quote rosa entro membri degli organi sociali di tre delle principali aziende che operano nel settore farmaceutico. Si osserva pertanto quanto tali imprese hanno deciso di concretizzare un reale bilanciamento di genere entro i propri team e quanta rilevanza esse conferiscono a tale tematica.

La metodologia della ricerca applicata nel condurre l'analisi è la medesima seguita per il settore automobilistico nel Capitolo 2 e riportata nella Tabella 8.

In ordine agli obiettivi, il capitolo si propone di:

- 1 Osservare lo stato di attuazione e integrazione del concetto di gender equality entro tale industria, calandosi negli scenari che contraddistinguono tre delle case farmaceutiche che detengono le maggiori quote di mercato a livello globale. A tal fine, verranno rilevati i traguardi e gli obiettivi raggiunti relativamente a questo aspetto e quali strategie le aziende del settore adottano, a livello globale, per sfruttare il tema della parità di genere come driver per creare una posizione di vantaggio competitivo.

- 2 Verificare come queste imprese veicolano il tema della diversità e del gender balance, osservando le scelte adottate relativamente alla condivisione di contenuti sui social network (ove sono presenti i dati), nel sito web aziendale e in eventuali ulteriori report pubblicati dalle imprese.

Le tre imprese considerate dall'analisi sono state selezionate per consentire di riportare un quadro che presenti differenti performance aziendali relativamente all'implementazione del driver della gender equality: infatti sono state considerate Sanofi-Aventis e Bayer che sono le due con prestazioni rispettivamente ottimale e relativamente arretrata, per consentirne un confronto. Parallelamente GlaxoSmithKline si colloca tra i due estremi mostrando una performance intermedia.

Gli step, le variabili considerate e l'arco temporale (2015-2020) relativi alla metodologia di analisi di questo capitolo sono le medesime analizzate nel Capitolo 2 e riportate nella Tabella 8.

Per quanto concerne le fonti e gli strumenti utilizzati sono stati considerati i documenti analoghi analizzati nel settore automobilistico: i Report annuali dal 2015 al 2019, il Modello 20-F dal 2015 al 2019, i Rapporti di 'Corporate Social Responsibility' (2015-2019), i Rapporti integrati pubblicati dal 2015 al 2019 (ove presenti), i siti web aziendali globali e nazionali (per consentire l'aggiornamento dei dati al 2020), le Relazioni di Corporate Governance (2015-2019), ulteriori report inerenti la responsabilità sociale e ambientale dell'azienda, i comunicati stampa e le informazioni veicolate tramite i Social Network o mediante altre piattaforme.

L'analisi vuole dimostrare nello specifico quanto le imprese del settore sono attualmente focalizzate sulla tematica della parità di genere, sia in termini di quote di genere effettivamente implementate entro i board aziendali, sia relativamente a quanto tale driver costituisca un valore fondante della brand equity delle aziende considerate.

3.3.1 Bayer

Con sede a Leverkusen in Germania Bayer AG è una delle maggiori multinazionali farmaceutiche a livello mondiale. Attualmente quotata alla Borsa di Francoforte, alla Borsa di New York e di Tokyo, essa è una componente dell'indice del mercato azionario Euro Stoxx50. Si tratta di un'impresa che conta quasi 100.000 dipendenti, di cui oltre il 45% occupati in Europa, Medio Oriente e Africa. Essa possiede un fatturato pari a quasi 44 miliardi di euro, avendo registrato un incremento del 15.6% rispetto al 2018. Bayer, a

fronte dei principali competitor, registra vendite nettamente inferiori di Johnson&Johnson, Novartis, La Roche e Merck&Co., ma superiore dei 33.57 miliardi di GSK (2019). Relativamente al portafoglio di prodotti posseduto dal colosso tedesco si osserva che esso è differenziato rispetto a quello di molti competitor: Bayer produce beni farmaceutici acquistabili previa prescrizione medica (in particolare per disturbi cardiologici e di sanità femminile). Parallelamente il portafoglio di prodotti '*Consumer Health*' contiene principalmente beni acquistabili senza prescrizione medica, riguardanti alcune categorie, quali la dermatologia, i prodotti analgesici e altri finalizzati alla prevenzione del rischio cardiovascolare. Oltre a ciò, Bayer opera anche nel settore dell'agricoltura e il portafoglio di prodotti '*Crop Science*' si incentra su semi di alto valore, sullo sviluppo di soluzioni innovative per la lotta contro i parassiti chimici e biologici e offre un ampio servizio ai clienti per un'agricoltura moderna e sostenibile.

Per quanto concerne il primo step dell'analisi, ovvero l'osservazione della strategia di CSR implementata da Bayer, essa, a livello globale, incorpora una filosofia di responsabilità sociale nei propri obiettivi a lungo termine.

Il suo obiettivo principale consiste nel far crescere il valore dell'azienda e generarne altrettanto per gli azionisti, i dipendenti e la società in tutti i paesi in cui opera. I dirigenti di livello medio-alto presso Bayer promuovono strategicamente l'impegno per la RSI, poiché essa, come riportato nello studio di Smith (2008), contribuisce al successo dell'azienda. Tali valori sono incorporati nella cultura aziendale di Bayer e derivano dalla missione e dalla strategia generale dell'azienda, espresse annualmente nel Rapporto sullo sviluppo sostenibile aziendale.

I quattro pilastri che costituiscono i valori aziendali principali di Bayer AG consistono nel garantire e potenziare il senso di leadership, creare e mantenere l'integrità in azienda agendo in modo sostenibile e adottando una mentalità inclusiva; inoltre, la flessibilità costituisce un ulteriore elemento che viene perseguito creando valore con il cliente, innovando e sperimentando. In ultimo, Bayer ritiene sia importante il concetto di efficienza, a tal proposito essa si impegna a creare un'impresa che sia responsabile e con un'organizzazione snella.

In termini di CSR, l'impatto di Bayer è rilevante: il portafoglio di prodotti dell'impresa, la sua posizione nei mercati e l'impegno per l'innovazione pongono l'azienda in una posizione importante per contribuire positivamente alla risoluzione di alcune sfide attuali.

Le principali su cui si incentra la responsabilità aziendale di Bayer a livello globale includono la crescita e l'invecchiamento della popolazione mondiale, l'accesso all'assistenza sanitaria, l'approvvigionamento alimentare sostenibile, i cambiamenti climatici e le malattie degli individui, nonché il raggiungimento dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030.

Precisamente, nell'ultimo rapporto di *Corporate Sustainability* (2019) pubblicato dall'azienda, entro la sezione "*Environmental Protection and Safety*" si riscontrano le principali sfide ambientali in cui è impegnata l'azienda. Per quanto riguarda la protezione del clima, Bayer punta a essere neutrale entro il 2030. Per raggiungere questo obiettivo, l'impresa ha deciso di implementare misure di efficienza energetica negli stabilimenti e convertire il 100% dell'elettricità acquistata in energie rinnovabili. Oltre alla neutralità del carbonio, Bayer punta a ridurre al minimo le emissioni della produzione entro tutta la catena del valore aziendale tra il 2020 e il 2030, impattando sulle leve disponibili come l'ulteriore ottimizzazione della logistica, la riduzione degli imballaggi e la cooperazione con i fornitori. L'utilizzo responsabile dell'acqua è un altro elemento su cui si incentra la strategia di responsabilità ambientale di Bayer. L'azienda si impegna a proteggere le risorse idriche, utilizzandole con estrema parsimonia e favorendone il riciclo: dai dati contenuti nel rapporto di sostenibilità aziendale (2019) si riscontra che il volume totale di acqua riciclata supera i 350 milioni di metri cubi, il che significa che i 59 milioni di metri cubi d'acqua originariamente distribuiti vengono utilizzati quasi sei volte in media. La strategia di sostenibilità ambientale di Bayer riguarda inoltre la riduzione del consumo di materiale e della produzione di rifiuti: essa verte sulla minimizzazione dei volumi da smaltire attraverso una gestione sistematica dei rifiuti. La separazione degli stessi, la costruzione di canali di smaltimento sicuri e processi di riciclaggio economicamente vantaggiosi sono elementi che conducono al raggiungimento di tale scopo.

Per quanto concerne un'ulteriore variabile considerata nell'analisi, ovvero il valore della diversità e dell'inclusione, tale tematica gioca un ruolo importante nel soddisfare e anticipare le esigenze dei clienti a livello globale. Bayer, pertanto, riconosce l'importanza di costruire un clima inclusivo e di garantire un trattamento equo per tutti i dipendenti che sia direttamente collegato alla forza e alla competitività dell'azienda. L'impresa tedesca comprende che una base di dipendenti diversificata porta una molteplicità di idee, innovazione e soluzioni di prodotto che hanno un impatto positivo sui profitti aziendali: applicare il valore di una forza lavoro diversificata sviluppando le competenze necessarie,

consente ai leader di tutti i livelli dell'azienda di avere successo (Bayer AG, 2019). A conferma del supporto della diversità, Bayer assume persone provenienti da 145 nazioni, creando un ambiente inclusivo in cui siano accolti e non discriminati i dipendenti di tutti i sessi, etnie, background, abilità e orientamenti. Inoltre Bayer conta al 2019 circa 2250 persone con disabilità, le quali sono impiegate in 31 paesi che l'azienda serve: di esse il 46% sono donne. La strategia di 'diversità e inclusione' implementata dall'azienda riguarda anche i gruppi di risorse aziendali (BRGs), i quali facilitano il dialogo e forniscono supporto tra i dipendenti di Bayer. Attualmente esistono differenti BRG per Bayer LGBT+, per i dipendenti portatori di disabilità e altri gruppi di lavoratori regionali e globali.

Nel rapporto di sostenibilità dell'azienda (2019), è presente una sezione specificatamente dedicata alla promozione delle donne entro l'impresa, dalla quale si può osservare quanto il bilanciamento di genere sia integrato nella strategia di sostenibilità sociale. Secondo i dati di tale report (2019) la proporzione di donne nei ruoli apicali di gestione era pari al 34.8% su un totale di 10.941 individui. Non vengono rilevate specifiche considerazioni nel il rapporto di sostenibilità (2019) per quanto concerne la promozione femminile nell'impresa. Tuttavia, viene riportato che entro la società madre Bayer AG si prevede:

- il raggiungimento della rappresentanza femminile pari al 20% nel il primo livello dirigenziale inferiore al CdA entro il 2022;
- un rapporto del 25% della presenza femminile entro i dipendenti del secondo livello dirigenziale sotto al CdA;
- l'assegnazione della quota legale del 30% delle poltrone del consiglio di vigilanza a amministratrici donne entro luglio 2022.

Per quanto concerne la seconda fase del primo step di analisi, relativamente allo scenario dell'impresa in Italia, Bayer è presente da oltre 120 anni con più di 1800 collaboratori e due siti produttivi. Le attività del gruppo si rivolgono a medici, consumatori e agricoltori, attraverso le divisioni *Pharmaceuticals*, *Consumer Health*, *Crop Science*, che fanno a capo a tre società: Bayer SpA, Bayer Crop Science Srl che opera nel settore delle sementi, della protezione delle colture, dell'igiene e sanificazione ambientale. Inoltre è presente anche Bayer Healthcare Manufacturing Srl, per la produzione di specialità farmaceutiche, il confezionamento e la distribuzione di prodotti medicinali biologici.

Relativamente alla strategia di CSR, Bayer Italia implementa iniziative a sostegno della visione condivisa dalla casa madre a livello globale?

Per quanto riguarda il reperimento di informazioni, si riscontra una relativa scarsità delle stesse relativamente alle iniziative che l'azienda sviluppa in Italia; questa criticità impedisce di poter effettuare questo step dell'analisi e il conseguente raggiungimento dell'obiettivo, ovvero osservare un'ipotetica convergenza tra le scelte di responsabilità sociale e ambientale tra la filiale italiana e la casa madre tedesca. Tuttavia, nel sito web di Bayer Italia, vengono riportate iniziative e progetti che attualmente essa sta sviluppando sul suolo nazionale. A tal proposito si osserva la volontà dell'azienda di avere un ruolo attivo nel tessuto sociale, impegnandosi concretamente nella crescita culturale e della società. Le iniziative sostenute dall'impresa in Italia spaziano dalla scienza con “#Bayerperlascienza”, in cui essa viene posta al centro della comunicazione istituzionale sui social media dell'impresa, fino alla cultura e allo sport. In questo caso Bayer Italia ha avviato due progetti “#Bayerperlacultura” e “#Bayerperlosport”: nel primo caso si osserva il sostegno che l'impresa nel 2020 ha dato al Giffoni Film Festival nella cinquantesima edizione dedicata alla ‘Terra’.

Per quanto concerne il tema dell'inclusione e specificatamente del bilanciamento di genere, Capassio e Di Marzio (2019) osservano che quasi il 50% dei dipendenti di Bayer Italia è composta da donne, così come per le posizioni di quadro. Inoltre circa il 35% delle posizioni di dirigenza entro la filiale italiana è ricoperto da donne.

Tali percentuali, pertanto, pongono in evidenza una performance migliore di Bayer Italia rispetto a quelle osservate precedentemente per Bayer AG: tale elemento porta a ipotizzare che le filiali italiane rispettino maggiormente il bilanciamento tra i generi entro gli organi sociali, rispetto alle quote presentate dalla casa madre (Tabella 21).

Il secondo step dall'analisi riguarda lo studio della composizione degli organi sociali entro la sede aziendale centrale di Bayer che ha interessato il periodo dal 2015 al 2020, focalizzandosi sull'evoluzione della presenza femminile entro tali organi.

Come già riportato nella Tabella 20, Bayer occupa una posizione arretrata rispetto ai competitor relativamente al bilanciamento di genere entro il CdA e i comitati esecutivi. Dall'analisi dei Rapporti Annuali relativi a tale periodo si ottengono i dati inerenti alla composizione del CdA aziendale, l'evoluzione della rappresentanza femminile entro i

ruoli del senior management (ove presente) e la composizione del consiglio di sorveglianza (tali informazioni sono riportate nella Tabella 21).

Tabella 21: Rappresentanza femminile entro gli organi sociali di Bayer AG

ANNO	CDA	SENIOR MANAGEMENT	CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA
2015	1/8 → 12.5%	28%	3/20 → 15%
2016	1/8 → 12.5%	29%	4/20 → 20%
2017	1/8 → 12.5%	32%	6/20 → 30%
2018	0/7 → 0%	-	5/20 → 25%
2019	0/6 → 0%	-	5/20 → 25%
2020	0/5 → 0%	-	-

Fonte: Bayer AG (2015-2019); Elaborazione propria

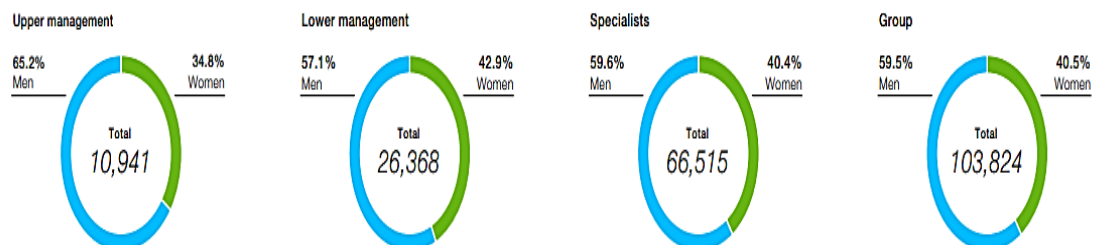
Per quanto concerne la presenza femminile, Bayer AG presenta percentuali ancora contenute rispetto agli altri competitor che interesseranno l'analisi in seguito. Il colosso tedesco è l'unica casa farmaceutica che non conta una donna entro il CdA e per di più mostra un andamento in peggioramento dal 2015 al 2020 del bilanciamento di genere entro tale organo. Relativamente ai dati del 2020, secondo quanto l'azienda ha pubblicato nel sito web aziendale, si contano 5 membri che compongono il CdA e anche in quest'anno nemmeno una poltrona è occupata da una donna. Tuttavia, a fronte di un CdA che entro il 2022 dovrebbe contare una rappresentazione femminile al suo interno almeno pari al 20% (obbiettivo prefissato dall'impresa), Bayer ha confermato che si impegnerà per il conseguimento di tale obbiettivo, aggiungendo pertanto almeno una figura femminile entro il board. Per quanto riguarda il consiglio di sorveglianza, esso al 2017 avrebbe dovuto rispettare la quota legale pari al 30% della presenza femminile: solo in questo anno Bayer AG raggiunge tale soglia con 6 donne su 20 membri totali in tale comitato.

Relativamente alla variabile studiata dell'evoluzione del genere del CEO nell'arco temporale in analisi, non si verificano cambiamenti: Werner Baumann è il presidente di Bayer AG dal 1° maggio 2016, data in cui ha succeduto Marijn Dekkers.

Per quanto riguarda la rappresentanza femminile entro il gruppo e entro il *lower e upper* management, il *Sustainability Report* (2019) pubblicato da Bayer AG e riportato nella Figura 10, mostra l'impatto delle donne entro l'azienda: si osserva che man mano che si procede considerando livelli contraddistinti da autonomia e potere decisionale maggiori,

la presenza di amministratrici diminuisce. In questo caso si riscontra come tra il *lower management* e l'alta dirigenza, la percentuale femminile subisca un calo superiore all'8%.

Figura 10: Presenza femminile in Bayer, 2019



Fonte: Bayer Sustainability Report (2019)

Dall'analisi condotta relativamente al secondo step emerge che Bayer presenta quote femminili molto contenute entro il consiglio di amministrazione e ad ogni modo poco soddisfacenti entro il consiglio di sorveglianza. Inoltre, sebbene l'azienda abbia implementato una strategia finalizzata alla promozione femminile entro i ruoli apicali aziendali, la presenza di donne attualmente presente entro gli organi decisionali appare poco soddisfacente, soprattutto rispetto al crescente impegno finalizzato al bilanciamento di genere mostrato negli ultimi anni da parte di alcuni competitor del settore farmaceutico.

Per quanto concerne l'ultimo step dell'analisi del caso aziendale, Bayer AG incentra principalmente la diffusione di contenuti inerenti alle scelte di CSR sulla pubblicazione dei rapporti annuali di sostenibilità aziendale.

Essi contengono sezioni che riportano i traguardi raggiunti in termini di impatto ambientale, come la riduzione delle emissioni di CO₂, il riciclo di acqua e la tutela della biodiversità.

I rapporti contengono anche la sezione "*Diversity and Inclusion*" in cui viene fatto un focus sullo stato attuale della presenza di donne entro il Gruppo. Per quanto concerne il sito web, Bayer pubblica molteplici tipologie di contenuti per stimolare e informare il consumatore: si tratta di video, articoli e *speeches* in cui l'azienda concretizza il suo impegno per la tutela del pianeta e per il sostegno della società.

Specificatamente alla parità di genere, la documentazione di natura volontaria pubblicata da Bayer è abbastanza limitata: il principale strumento utilizzato per la condivisione di informazioni relative a tale tema è il rapporto di responsabilità aziendale, inerente alla

sostenibilità sociale e ambientale. Oltre a ciò, non sono state identificate ulteriori fonti a riguardo della condivisione di contenuti della gender equality da parte di Bayer.

I social network fungono da strumento fondamentale per la veicolazione di contenuti anche per l'industria farmaceutica: a tal proposito, Demir e Min (2019) hanno osservato e classificato l'attività (nello specifico quella inerente alle comunicazioni di CSR) delle principali case del farmaco entro i social network più utilizzati, come Facebook, Instagram, LinkedIn e parallelamente, il sito web aziendale globale.

Secondo Demir e Min (2019) relativamente alla completezza complessiva e alla rendicontazione su 11 ambiti esaminati, tra cui la governance, i codici etici, i diritti umani, l'anticorruzione e il rapporto di lavoro, Bayer AG ottiene un punteggio pari a 63.86/100. I punteggi relativamente elevati che ha registrato l'azienda tedesca risultano in corrispondenza degli argomenti legati alla filantropia, ai rapporti di lavoro e alla governance. Proprio per quanto concerne questo ultimo aspetto, Bayer presenta un buon collocamento con un punteggio pari a 90/100, a seguito di Merck&Co. (100/100). Bayer si colloca in una buona posizione anche relativamente alle pubblicazioni inerenti alla tematica dei codici di condotta (punteggio di 86.67/100).

Lo studio (2019) riscontra che vi sono determinate imprese che oltre ai report di CSR autonomi, pubblicano il *report integrato*, ovvero un prodotto del pensiero integrato all'interno dell'azienda, dove la sostenibilità è incorporata nella strategia aziendale. Esso riunisce informazioni materiali non finanziarie e finanziarie in un unico documento che consente ai consumatori di creare collegamenti tra le prestazioni finanziarie e non, attuali e future: nel caso di Bayer AG si è riscontrata la presenza di tale documento.

A fronte di ciò, relativamente alla condivisione di contenuti di CSR entro i social network, secondo Huhmann e Limbu (2016), Bayer ha ottenuto un punteggio 'Health Social Media Engagement Index' (IMS) pari a 16: tale indice ha quantificato l'uso generale dei social media correlato a tematiche di responsabilità aziendale.

L'impresa tedesca si colloca in una posizione relativamente scarsa, registrando un punteggio significativamente inferiore a Johnson&Johnson (70) e inferiore (in maniera notevolmente più ridotta) a Pfizer (20), GSK (25) e Novartis (18). Specificatamente all'utilizzo dei social network Limbu e Huhmann (2016) riscontrano che Bayer AG utilizza principalmente i canali di Twitter e LinkedIn come strumenti per la diffusione di contenuti inerenti alla responsabilità sociale e ambientale, rispettivamente impattando del

54% e 23% dell'attività. Essa inoltre presenta una percentuale del 32% (a fronte del 8% di GSK e il 3.1% di Merck&Co.) per quanto riguarda i post condivisi sui blog sponsorizzati dall'azienda.

Generalmente la veicolazione delle informazioni effettuata da Bayer AG risulta relativamente bilanciata: il sito web aziendale e i report di sostenibilità e finanziari consentono di informare gli stakeholder relativamente alla strategia e all'impegno di CSR aziendale.

L'analisi del caso aziendale di Bayer osserva pertanto un'importanza ridotta del driver della parità di genere per l'azienda, sebbene essa implementi a livello globale una strategia finalizzata all'incremento dell'impatto delle donne entro la composizione degli organi sociali che interessa i prossimi anni.

A conferma di ciò le quote di genere presentate entro il CdA e il consiglio di sorveglianza sono ridotte: a tal proposito, emerge che Bayer è una delle poche case farmaceutiche che attualmente non conta donne entro il consiglio di amministrazione.

Oltre a ciò, anche la comunicazione aziendale effettuata relativamente alla gender equality appare limitata: a fronte di una veicolazione consistente di contenuti di CR da parte di Bayer e osservata dallo studio di Min e Demir (2019), l'azienda non mostra un impegno rilevante e continuativo nella veicolazione di contenuti relativi alla gender equality né sui social network, né sul sito web aziendale globale.

3.3.2 GlaxoSmithKline

Si tratta di una casa farmaceutica britannica con sede nel sobborgo londinese di Brentford, nata nel 2000 per fusione di Glaxo Wellcome e SmithKline Beecham. Alla fine del 2016 GSK era la decima industria farmaceutica più grande a livello globale e al 2019 contava un fatturato di 33.54 miliardi di dollari e oltre 95 000 dipendenti in tutto il mondo. GSK è presente in 150 paesi di Europa, Americhe, Africa, Asia e Oceania, con 68 filiali e 36 stabilimenti per la produzione e R&S. Anche la ricerca, lo sviluppo del prodotto e l'innovazione sono importanti per il successo dell'impresa, a cui destina una spesa media annua pari a 1,9 miliardi di dollari. Inoltre, la CSR risulta essere sempre più parte integrante del successo di GSK, elemento su cui ha cercato di guadagnare un vantaggio competitivo soprattutto nei mercati internazionali e emergenti (Saïd K., Sevic Z., Phillips I.L., 2019).

Per quanto riguarda le politiche di CSR, GlaxoSmithKline al 2013 si confermava l'industria farmaceutica più attenta ai temi di responsabilità sociale, seguita da Johnson&Johnson e Sanofi-Aventis, classificandosi tra una delle prime in base all'indice sviluppato grazie allo strumento sintetico nominato "*Access to medicine index*" (AboutPharma, 2013).

Per quanto concerne la strategia di CR attualmente implementata dall'azienda, il rapporto "*ESG Performance Summary 2019*" consente di osservare gli ambiti su cui l'azienda si focalizza maggiormente. La strategia di business responsabile implementata da GSK si incentra principalmente sullo sviluppo di innovazioni tecnologiche e scientifiche per consentire di soddisfare le esigenze di salute; questo si concretizza nella scoperta di nuove innovazioni mediche, nello sviluppo di farmaci e vaccini necessari per contrastare malattie e infezioni. Inoltre, in quest'ambito GSK opera per consentire ai paesi di essere il più preparati possibile per fronteggiare i futuri focolai di malattie con potenziale pandemico e affrontare la resistenza agli anti-microbici.

Un altro elemento della strategia di CSR implementata globalmente da GSK consiste nell'incremento della portata dei prodotti farmaceutici, per consentire che essi siano accessibili alla maggiore quota di consumatori possibile: nel report di sostenibilità (2019), GSK sostiene di utilizzare delle strutture di prezzo innovative nei paesi in via di sviluppo per estendere la portata del prodotto e di non depositare brevetti per i propri medicinali nei paesi meno sviluppati e a basso reddito per non incrementare il prezzo di vendita. Relativamente a tale aspetto, GSK a livello globale si impegna a utilizzare strategie di accesso per raggiungere con i propri farmaci 800 milioni di persone svantaggiate in paesi in via di sviluppo entro il 2025.

Relativamente alla responsabilità ambientale aziendale, GSK a livello globale ha fissato gli obiettivi target relativi alla riduzione dell'utilizzo di energia, all'uso e al riciclo di acqua e alla minimizzazione delle emissioni di carbonio: l'impresa mira a ridurre l'impatto ambientale a livello globale di un quarto entro il 2030. Nello specifico, i target riguardano la riduzione del 20% delle emissioni di carbonio e del 25% di quelle prodotte lungo la catena del valore aziendale. L'azienda mira a ottenere il 60% dell'approvvigionamento di elettricità da fonti rinnovabili e a ridurre del 30% il consumo di acqua nella totalità dei siti aziendali a alto rischio; infine la strategia prevede di riutilizzare per un uso benefico il 100% dei rifiuti prodotti.

Un altro elemento fondante della strategia di responsabilità aziendale implementata da GSK riguarda l'impatto sociale e specificatamente il concetto di inclusione e diversità. Secondo gli ultimi dati pubblicati nel sito web globale (2020), GSK incentra la sua strategia anche sul mantenimento di un buon livello di coinvolgimento dei dipendenti (che si impegna a migliorare entro il 2022). A tal proposito l'impresa stimola e mantiene una relazione solida basata su confronto e ascolto con i dipendenti della stessa, promuovendo il loro coinvolgimento attraverso sessioni di *'Let's Talk'* con il team esecutivo aziendale e grazie a *'Workplace'*, una piattaforma collaborativa online. Relativamente al valore della diversità, GlaxoSmithKline mostra performance soddisfacenti: l'impresa si impegna a accelerare i progressi in tale ambito, puntando a ottenere una rappresentanza femminile di oltre il 37% nei ruoli di senior management e al riconoscimento negli indici LGBT+ globali entro il 2022. Per quanto concerne nello specifico il bilanciamento di genere entro l'azienda, le donne al 2019 rappresentavano il 36% nei ruoli senior, rispetto al 33% del 2018 (GSK, 2018).

A sostegno della parità di genere, l'azienda si impegna al conseguimento dell'Obiettivo n° 5 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite finalizzato al raggiungimento del bilanciamento di genere anche entro la leadership. A tal proposito, oltre a voler includere entro 2 anni il 37% del genere femminile nei ruoli di senior management, GSK ha sviluppato il programma *'Accelerating Difference'* per supportare lo sviluppo e l'avanzamento di carriera di manager donne a alte prestazioni, fornendo coaching e supporto alle stesse. Essa, inoltre, si impegna a reclutare e sostenere le donne all'inizio della loro carriera e riferire i progressi sulla proporzione delle donne entro i ruoli strategici di leadership per garantire la trasparenza dei dati.

La seconda fase del primo step dell'analisi prevede di osservare l'esistenza di una convergenza tra la strategia di CSR implementata dall'azienda a livello globale e le iniziative intraprese dalla filiale italiana sul suolo nazionale.

A tal proposito si osserva che l'azienda anche in Italia si impegna a mantenere comportamenti di responsabilità sociale e ambientale di importante rilievo. Precisamente a quanto concerne la costruzione di una cultura aziendale inclusiva, GlaxoSmithKline Italia prosegue nella diffusione di una cultura che si incentra fortemente sull'inclusione della diversità di genere e delle altre minoranze. L'impegno dell'impresa viene rafforzato nel 2019 quando il Country Executive Board di GSK Italia firma il Manifesto per

l'occupazione femminile di Valore D e l'adesione all'associazione 'Parks': questi mirano alla valorizzazione delle donne e della comunità LGBT+ in azienda. I punti del manifesto riguardano differenti aspetti, dal riconoscimento del valore della diversità di genere ai criteri per la selezione dei candidati; di particolare importanza emerge l'impegno a favorire un piano di incremento dell'occupazione femminile in posizioni strategiche.

Relativamente alla presenza femminile entro i board dell'azienda, a fine 2019 il 50% dei dipendenti era femminile, rispetto al 42% che interessa l'intera industria farmaceutica italiana e al 29% degli altri settori (GSK, 2019). Come sostenuto da Parato (2019), direttore delle Risorse Umane in GSK Italia, accogliere la diversità in azienda, qualsiasi essa sia, è un'opportunità di management dell'inclusione per tutta l'organizzazione a favore della creazione di un luogo di lavoro inclusivo.

Parallelamente, anche in termini di iniziative finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale, GSK Italia sostiene la strategia intrapresa dall'impresa madre: secondo l'International Society Pharmaceutical Engineering (ISPE) la filiale italiana ha ottenuto il Social Impact Award nel 2020, risultando una delle due imprese che ha sviluppato e adottato una progettazione di strutture sostenibili finalizzate alla significativa riduzione dell'impatto ambientale grazie al progetto '*Attachment Inhibitor*'.

Da tali elementi si può dedurre una convergenza strategica effettivamente implementata e condivisa tra la sede centrale britannica e la filiale italiana: oltre a una elevata quantità di documenti divulgati che hanno consentito l'ottenimento di informazioni relative a entrambi i livelli spaziali di analisi, le aziende condividono visioni e strategie realmente incentrate sul concetto di inclusione e valorizzazione delle diversità e sulla promozione del bilanciamento di genere entro i ruoli strategici aziendali.

A una effettiva centralità del tema del gender balance in azienda entro le politiche di CSR, viene corrisposta una concreta implementazione di rappresentanza femminile nelle posizioni strategiche aziendali? La seconda fase dell'analisi di questo caso aziendale apporterà una risposta a tale quesito.

Dall'analisi dei rapporti annuali pubblicati dal 2015 al 2019 da GlaxoSmithKline e dal rapporto delle performance di sostenibilità (2019) si sono ottenuti i dati relativi alla composizione del consiglio di amministrazione e del team esecutivo aziendale. Sono stati aggiornati i dati al 2020 consultando le informazioni pubblicate nel sito web dell'impresa: i dati delle percentuali femminili vengono riportati nella Tabella 22.

Tabella 22: Composizione organi societari GSK 2015-2020

ANNO	CDA	TEAM ESECUTIVO
2015	26.7%	20%
2016	30.8%	15.4%
2017	38.5%	21.4%
2018	41.7%	20%
2019	45.5%	33.3%
2020	41.7%	33.3%

Fonte: GSK (2015-2019); Elaborazione propria

I dati della presenza femminile entro i ruoli strategici di GSK confermano la volontà dell'impresa di incrementare tale percentuale. Si osserva una crescita considerevole dell'impatto della presenza di donne entro il CdA, la quale dal 26.7% giunge a quasi al 42% in 4 anni, registrando in seguito un picco del 45.5% nel 2019. Si osserva in questo caso una situazione effettivamente equilibrata rispetto a quella presentata precedentemente in Bayer AG: già al primo anno di analisi GSK presentava una quota pari a oltre il doppio di quella che ha contraddistinto il CdA del colosso tedesco (12.5%). Relativamente all'evoluzione della rappresentanza di quote rosa entro la leadership esecutiva, si osserva un incremento nel periodo osservato pari a circa 13 punti percentuali, registrando quote che attestano un buon bilanciamento di genere entro i board.

Dal Report “*ESG Performance Summary 2019*” pubblicato da GSK si è riscontrato inoltre che la gender diversity entro il livello direttivo, quello manageriale e a livello di vicepresidente o vicepresidente senior, mantiene percentuali che attestano un effettivo bilanciamento: rispettivamente l'evoluzione entro i 3 ruoli sono incrementate dal 42 al 44%, dal 46 al 49% e dal 30 al 36% dal 2016 al 2019.

Un'altra variabile analizzata in questo step è l'evoluzione del genere del CEO che ha presieduto l'azienda tra il 2015 e il 2020: in questo caso GlaxoSmithKline ha presentato un comportamento rilevante per l'analisi. Nel 2015 e 2016 GSK è stata diretta Andrew Witty, ma dall'anno seguente Emma Walmsley è diventata CEO dell'azienda britannica: GlaxoSmithKline, come General Motors conta la prima donna CEO di un'azienda del Big Pharma eletta a marzo 2017. Secondo FEDAIISF (2018), Walmsley ha generato una ‘rivoluzione silenziosa’ in GSK rimpiazzando il 40% del management dell'impresa già nel 2018: la CEO ha sostituito 50 top manager, il 40% dei più alti dirigenti aziendali con una revisione che ha interessato tutti i settori dell'impresa. L'effetto della sua nomina

viene osservato anche dai dati relativi alla composizione del CdA: dal 30.5% del 2016 si registra il 38.5% della rappresentanza femminile entro la fine del 2017. Relativamente al concetto del bilanciamento di genere, Walmsley sostiene che sia di fondamentale importanza ad oggi essere un datore di lavoro moderno e pertanto molto esigente su tale questione, soprattutto quando si opera in un settore che deve far fronte a un contesto in costante cambiamento che richiede modernizzazione agli operatori. La CEO conferma che possedere donne entro i ruoli apicali della leadership costituisce un elemento importante che consente all'impresa di sintonizzarsi meglio sul mercato e sulle esigenze dei consumatori. Per consentire ciò GSK esamina gli atteggiamenti che possono creare barriere all'uguaglianza di genere entro i ruoli senior e responsabilizza le persone a mettere in atto il cambiamento.

L'obiettivo di questa seconda fase di analisi risulta raggiunto: in GSK, a un impegno significativo a livello di strategia e di implementazione di programmi di CSR finalizzati all'inclusione e alla promozione della rappresentanza femminile entro i ruoli apicali, corrisponde una concreta ed effettiva presenza di un bilanciamento tra i generi entro i team aziendali.

Per quanto concerne l'ultimo step metodologico dell'analisi, GSK effettua una veicolazione delle informazioni relative alle strategie e ai traguardi di CSR sul sito web globale aziendale, principalmente mediante la pubblicazione di report delle performance di CR e attraverso la rendicontazione di fatti aziendali di natura finanziaria e non, entro i report annuali.

Secondo Min e Demir (2019), GSK si colloca in una buona posizione relativamente alle tematiche di CSR affrontate, divulgate sul sito web e entro i principali social network: l'azienda, a seguito di Novo Nordisk che tratta tutti gli 11 argomenti analizzati dalla ricerca di Min e Demir (2019), affronta 10 tematiche, accanto a AstraZeneca, Eli Lilly&Co., Merck Co., Pfizer e Roche Holding AG. GlaxoSmithKline ottiene un punteggio di 49.01/100. Essa si occupa principalmente di veicolare contenuti relativi alla sostenibilità ambientale, alla filantropia e inerenti ai rapporti di lavoro, ovvero riguardanti i dipendenti, che secondo Saïd, Sevic e Phillips (2019) rappresentano il gruppo di stakeholder maggiormente importante per GSK.

Parallelamente, GlaxoSmithKline registra un punteggio dell'indice IMS (Health Social Media Engagement Index) di 25: l'impresa si colloca in seconda posizione, evidenziando

un gran divario da Johnson&Johnson che la precede con un IMS pari a 70. Per quanto concerne specificatamente Facebook e Twitter, i contenuti di CSR di GSK impattano rispettivamente del 46 e 40%: il colosso britannico è il maggiore utilizzatore della prima piattaforma a livello globale per la veicolazione di temi di CSR e il secondo relativamente a Twitter. Infine, secondo lo studio di Limbu e Huhmann (2016), risulta pari al 60% l'utilizzo di Youtube per veicolare contenuti interattivi relativi alla responsabilità ambientale.

Per quanto concerne nello specifico la parità di genere, dall'analisi è emerso che GSK si impegna notevolmente nella veicolazione di informazioni e contenuti relativi a tale tematica. Ciò può essere confermato dai numerosi comunicati stampa entro il sito web aziendale inerenti alla reale importanza della diversità (anche di genere) in azienda, dalle sezioni corpose e dettagliate entro lo stesso in cui viene riportata la rilevanza della promozione femminile entro i board aziendali e da differenti articoli esterni pubblicati da terzi che riguardano la nomina di Walmsley, quale elemento di rottura entro un settore dominato dal genere maschile. Parallelamente, sono veicolati differenti contenuti, quali interviste e dichiarazioni di dirigenti e/o amministratori sul sito web aziendale, inerenti alla gender equality.

GSK risulta essere una delle imprese che comunica in maniera più esaustiva i traguardi raggiunti in termini di parità di genere e l'importanza che tale driver ha per l'azienda, rispetto alle altre imprese esaminate nel confronto intersettoriale.

L'azienda britannica sia per quanto concerne il bilanciamento di genere effettivamente registrato entro ai board, sia relativamente alla veicolazione di informazioni e contenuti di CSR, risulta avere un buon collocamento. Infatti essa sostiene che l'inclusione e la diversità in azienda oltre a essere valori etici e corretti da perseguire, costituiscono anche driver che facilitano il successo aziendale, in quanto si consente di liberare l'enorme potenziale delle diverse conoscenze, abilità e esperienze degli individui, migliorando quindi la capacità di rispondere alle diverse esigenze dei pazienti e consumatori. Per fare ciò è ritenuto fondamentale dall'impresa che la forza lavoro e i ruoli di leadership riflettano la comunità che essa serve con i prodotti sviluppati (GlaxoSmithKline, 2020).

L'analisi di questo caso aziendale osserva un'effettiva corrispondenza tra l'impegno nella responsabilità ambientale e sociale, e la concreta integrazione della presenza femminile entro i board. Considerando la gender equality come driver importante per la cultura

aziendale, GSK risulta essere una delle imprese maggiormente all'avanguardia rispetto ai competitor relativamente all'ambito della diversità e inclusione.

3.3.3 Sanofi-Aventis

L'ultima azienda considerata dall'analisi è Sanofi-Aventis. Esso è un gruppo farmaceutico francese con sede a Parigi, creato nel 2004 dalla fusione di Sanofi-Synthelabo e Aventis. Sanofi è presente in 100 paesi con oltre 100.000 dipendenti e conta 73 stabilimenti che rappresentano uno dei primi network industriali del settore. La società ha filiali in cinque continenti e è il primo operatore farmaceutico nei Paesi in via di sviluppo. Sanofi-Aventis al 2019 presentava un fatturato poco superiore a 36 miliardi di euro, il cui 15.6% era stato investito nel 2017 nell'attività di Ricerca e Sviluppo, area molto rilevante per l'impresa e in merito alla quale essa conta 4 hub (Sanofi-Aventis, 2017). Come si osserverà in questo paragrafo, Sanofi risulta essere la migliore azienda tra le maggiori del *Big Pharma* per quanto concerne il bilanciamento di genere e la gender diversity come valore fondamentale delle politiche di CSR.

Sanofi-Aventis è uno dei leader del settore che si è sempre impegnato nello sviluppo di un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, sviluppando politiche di CSR relative a questi temi che la facessero emergere a fronte dei competitor.

Il programma strategico di CSR che attualmente sta implementando l'impresa comprende differenti aree di intervento. Il primo ambito è l'assistenza sanitaria che Sanofi mira a garantire a livello globale: a fronte del quasi 50% della popolazione mondiale che non ha accesso a soluzioni sanitarie essenziali, Sanofi-Aventis si impegna a individuare modalità per garantire che i pazienti ricevano le cure di cui necessitano per migliorare le condizioni della loro vita. Secondo il rapporto di sostenibilità sociale aziendale pubblicato dall'impresa (2019), Sanofi a livello globale nell'ultimo anno ha avviato oltre 74 iniziative e programmi di accesso in più di 84 paesi. L'attività è concretizzata e potenziata grazie all'impegno attuato da parte della fondazione creata nel 2010 nominata "*Sanofi Esprit Foundation*", la cui missione è contribuire alle disuguaglianze di salute tra le popolazioni che ne hanno più bisogno, consolidando l'impegno nella solidarietà nazionale e internazionale. Sanofi mira all'eliminazione della malattia del sonno, della malaria e tubercolosi mediante il contributo al programma multi-partner guidato dall'OMS; inoltre entro il 2021, l'azienda francese mira a fornire assistenza a 100.000 bambini malati di cancro e a formare 30.000 operatori sanitari attraverso il programma

“*My Child Matters*” con il supporto della *Sanofi Espoir Foundation*. L’impegno della responsabilità sociale di Sanofi si incentra inoltre su tre ulteriori obiettivi chiave: combattere i tumori infantili nei paesi a basso reddito, migliorare la salute materna e neonatale e migliorare l’accesso alle cure per la popolazione più vulnerabile in Francia (Sanofi-Aventis, 2020).

Un altro elemento importante della strategia di sostenibilità sociale di Sanofi-Aventis è il rispetto dei diritti umani; a tal proposito, nel rapporto di sostenibilità aziendale (2019), l’impresa conferma l’impegno nella tutela dei diritti fondamentali dei dipendenti e degli altri soggetti che si interfacciano con l’azienda. Nel 2015 Sanofi-Aventis ha approvato e implementato 3 politiche interne inerenti alla libertà di associazione, il divieto del lavoro forzato e il divieto del lavoro minorile. Tali politiche sono state aggiornate nel 2018 sulla base delle convenzioni ILO e precisamente su ILO 87 e 98 (libertà di associazione, tutela del diritto di organizzazione e contrattazione collettiva) e ILO 29 e 105, inerenti al lavoro forzato.

La politica di CSR implementata a livello globale da Sanofi concerne inoltre una moltitudine di tematiche, tra cui l’attrazione e il trattenimento dei talenti, lo stimolo al dialogo sociale, la produzione di beni farmaceutici che siano sicuri per i pazienti e i consumatori eliminando eventuali effetti avversi sugli stessi, assicurare la continuità della supply-chain evitando eventi imprevisti che potrebbero danneggiare la società e la reputazione aziendale.

Un altro aspetto importante rilevato nelle politiche di CSR di Sanofi-Aventis a livello globale è la riduzione dell’impatto ambientale. In questo senso l’azienda francese si è impegnata nel progetto “*Planet Mobilization*”, un programma finalizzato a valutare e limitare gli impatti diretti e indiretti dell’impresa durante tutto il ciclo di vita dei propri prodotti: dalle materie prime che vengono utilizzate al potenziale impatto a fine vita sulla salute umana e sull’ambiente. Tale strategia ambientale riguarda un arco temporale di 10 anni dal 2015 al 2025 e coinvolge tutti gli stakeholder dell’impresa. Dal 2019 al 2030 Sanofi si impegna a ridurre le proprie emissioni di gas serra del 55% e nello scorso settembre, con l’adesione all’iniziativa RE100, essa si è impegnata a fornire elettricità rinnovabile al 10% in tutte le sue operazioni globali entro il 2030, consentendo così l’accelerazione al passaggio globale dell’energia pulita. In termini di gestione di rifiuti, si osserva che al 2018 la quantità degli stessi è diminuita del 10% rispetto all’anno

precedente e il 73% di questi è stato riciclato. La *'Planet Mobilization'* rappresenta la strategia attuale su cui si incentra principalmente l'impegno di sostenibilità ambientale di Sanofi-Aventis.

Un'ulteriore variabile considerata dall'analisi è l'importanza del tema dell'inclusione in azienda: esso è considerato dall'impresa come elemento strategico per creare un modello di business vincente. Per quanto riguarda questo aspetto Sanofi si impegna a garantire l'uguaglianza di genere, che continua a essere una sfida in un settore in cui le donne sono sottorappresentate nelle posizioni apicali. Inoltre Sanofi lavora per l'ottenimento dell'equilibrio e dell'uguaglianza sul posto di lavoro tra persone di diverso genere e orientamento sessuale, focalizzandosi inoltre sull'inclusione dei soggetti con disabilità, elemento che è invisibile per l'80% dei casi. Nell'ultimo report relativo alla diversità e all'inclusione (2020) pubblicato dall'azienda si riscontra che sviluppare programmi d'azione che consentano di integrare la diversità di pensiero, di far guidare la cultura aziendale dai background e approcci differenti degli individui, consentono all'impresa di generare un supporto alla vita lavorativa, rafforzare e promuovere i dipendenti. È importante per l'impresa perseguire queste finalità in quanto le organizzazioni con culture aziendali inclusive hanno maggiori probabilità di ottenere risultati aziendali migliori, hanno 6 volte più probabilità di essere agili e innovativi e contano il doppio delle probabilità di raggiungere o superare gli obiettivi finanziari prestabiliti.

Per quanto concerne la strategia aziendale globale di *Diversity and Inclusion*, nel rapporto di CSR aziendale (2019), i pilastri principali sono: operare sull'inclusione e sul coinvolgimento, promuovere la diversità culturale sul posto di lavoro supportando l'attività e migliorare la reputazione aziendale.

Specificatamente alla strategia di CSR relativa al *gender balance*, Sanofi-Aventis ambisce a raggiungere il bilanciamento di genere (50/50) a livello di dirigenti senior e del comitato esecutivo entro il 2025, migliorando ulteriormente il 37.2% della rappresentanza femminile registrata entro i dirigenti senior nel 2019. Le priorità su cui si sta principalmente concentrando l'impresa per consentire il raggiungimento dell'obiettivo di equità di genere consistono nello sviluppo di programmi di tutoraggio e formazione alla leadership per preparare le donne a assumere ruoli esecutivi di alto livello. Sanofi-Aventis è impegnata nel conseguimento dell'obiettivo relativo al bilanciamento di genere (n°5) facente parte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'impresa riconosce i

progressi che ha compiuto in questi anni: al 2018 vi erano il 35.5% delle posizioni del top management occupate da donne e 2000 di esse ricoprivano ruoli entro i team esecutivi. Al 2019 la percentuale della rappresentanza femminile entro i ruoli strategici apicali dell'impresa a livello globale è incrementata, raggiungendo il 37.2%.

Restringendo l'analisi allo studio del piano d'azione di Sanofi Italia, dalle informazioni veicolate nel sito web aziendale si riscontra la condivisione di una strategia basata sulla creazione del valore aziendale che consenta di generare una risposta ai bisogni sociali. In termini di uguaglianza di genere Sanofi-Aventis in Italia conta il 33% delle donne nel CdA aziendale e il 36% nelle posizioni manageriali. A giugno 2019 entro l'azienda, il 41% dei collaboratori erano donne e lo era anche un manager sue tre; ad oggi si osserva una rappresentanza femminile pari al 30% nel comitato dirigente e al 43% nelle funzioni di business: cifre superiori alla media nazionale.

La politica di CSR finalizzata all'incremento dell'inclusione è attuata anche a livello nazionale opera principalmente su 3 ambiti: stimolare l'inclusione in senso lato, sviluppando strumenti di welfare aziendale per creare ambienti di lavoro innovativi, flessibili, attenti ai bisogni delle persone, con l'obiettivo di favorire la conciliazione vita-lavoro e la genitorialità. Il secondo aspetto è il welfare: esso consiste nell'attuazione di politiche di inclusione e diversità di genere nella strategia di gestione delle risorse umane per valorizzare le competenze e il talento degli individui. Inoltre per quanto riguarda la carriera dei dipendenti, Sanofi-Aventis Italia delinea e sviluppa politiche di selezione, inserimento e sviluppo di carriera che valorizzano le donne in posizioni di sempre maggiore responsabilità. Secondo Zehnder (2017), Presidente e AD di Sanofi Italia, la strada da percorrere è quella di creare 'Valore Condiviso', ovvero svolgere le proprie attività generando contemporaneamente valore per l'azienda ma anche per la società, rispondendo ai bisogni sociali del territorio attraverso il business aziendale. Zehnder (2017) conferma che l'approccio alla CSR costituisce un 'patrimonio' condiviso dalle imprese farmaceutiche e rappresenta sempre di più un elemento imprescindibile da considerare (Biselli D., 2017). Come confermato dalla direttrice delle risorse umane di Sanofi Italia, Laura Bruno, l'impresa sceglie di scommettere e di investire su merito e inclusione come fattore chiave per l'innovazione, il cambiamento e il successo dell'azienda. Questi dati confermano pertanto l'impegno e la volontà dell'impresa di perseguire una strategia che si incentri sul mantenimento e incremento dell'equità di

genere anche presso i ruoli apicali entro il 2025, supportando una strategia che Sanofi ha intrapreso a livello globale.

La composizione degli organi sociali di Sanofi-Aventis e la sua evoluzione nel periodo in analisi, mostrano una convergenza con la centralità della tematica della gender equality evidenziata nelle strategie di CSR.

Nella Tabella 23 vengono riportati i dati relativi alle quote della presenza femminile entro il consiglio di amministrazione e il comitato esecutivo dal 2015 al 2020. I dati relativi ai primi 4 anni dati sono stati ottenuti dall'analisi dei rapporti annuali aziendali (Modulo 20-F) pubblicati da Sanofi; per quanto concerne il 2020, le informazioni sono state rilevate dal sito web aziendale aggiornato.

Tabella 23: Composizione degli organi sociali di Sanofi-Aventis (2015-2020)

ANNO	CDA	COMITATO ESECUTIVO
2015	37.5%	15.4%
2016	41.7%	14.3%
2017	44%	26.7%
2018	43%	20%
2019	43%	21%
2020	43%	27.2%

Fonte: Sanofi-Aventis (2015-2019); Elaborazione propria

Come si osserva dai dati riportati nella Tabella 23, dal 2015 al 2020 si è registrato in Sanofi-Aventis una crescita molto significativa della presenza femminile, sia entro il CdA, sia nel comitato esecutivo. L'azienda presenta tra le più alte quote rosa rispetto ai principali competitor del settore. Già dal 2015, Sanofi presentava una performance in termini di bilanciamento di genere molto positiva: oltre il 37% delle poltrone del consiglio era occupato da donne; parallelamente risulta positivo anche l'incremento di quasi 12 punti percentuali relativo al comitato esecutivo nei 5 anni analizzati. Si tratta di una performance nettamente migliore rispetto a Bayer e più soddisfacente di GlaxoSmithKline, seppure quest'ultima presenti uno scenario positivo.

Per quanto riguarda la variabile dell'evoluzione del genere del CEO, tra il 2015 e il 2020 non si riscontrano modifiche: dal 2015 al 2018 la società è stata diretta da Olivier Brandicourt, che dal 2019 è stato sostituito da Paul Hudson. Sanofi, pertanto, ha sempre avuto un CEO di genere maschile.

Il secondo step dell'analisi condotta su Sanofi-Aventis mostra che, anche dai dati osservati relativi alla parità di genere entro gli organi sociali aziendali, la rappresentanza femminile è confermata da percentuali positive sul totale dei membri che li compongono. Relativamente al secondo step di analisi, si osserva un allineamento tra le politiche di responsabilità sociale implementate dall'azienda e la concreta presenza di donne entro i team esecutivi: relativamente a entrambi gli elementi Sanofi mostra una delle migliori performance del settore farmaceutico globale.

Per quanto concerne il terzo e ultimo step dell'analisi, Sanofi-Aventis risulta essere una delle imprese più attive nella pubblicazione di informazioni e report relativi alla responsabilità sociale e ambientale, accanto a Johnson&Johnson e BMS: queste imprese già da oltre una decina di anni redigono un rapporto dedicato alla sostenibilità con sezioni che discutono di etica aziendale, ricerca e sviluppo e accesso alla medicina (Schneider J.L., Wilson A., et al., 2010). Sono presenti numerosi rapporti aziendali (tra cui “*ESG Performance Summary 2019*” e il rapporto “*Diversity and Inclusion*”) che evidenziano quanto sia rilevante per l'impresa sostenere le cause sociali e tentare di rispondere alle esigenze della comunità. Gli ambiti indagati riguardano l'impegno effettuato in termini di riduzione dell'impatto ambientale da parte dei 4 stabilimenti che Sanofi Italia possiede sul suolo nazionale, il contributo che l'impresa a livello globale conferisce per il raggiungimento degli obiettivi che compongono l'Agenda 2030, le attività di welfare per consentire alle donne di conciliare il tempo destinato al lavoro e quello per l'educazione e la cura dei figli.

Oltre a ciò, Sanofi riferisce dettagliatamente anche i programmi di supporto per consentire alle donne di proseguire la loro carriera verso i ruoli apicali dell'azienda, abbattendo i pregiudizi. Il risultato dell'attività di comunicazione di Sanofi consente di offrire agli stakeholders dati e informazioni che migliorano l'immagine e la reputazione dell'azienda, favorendo così, in un ideale circolo virtuoso, la crescita del valore prodotto dall'impresa.

Nella veicolazione delle informazioni, Sanofi riporta esplicitamente anche i vantaggi sul business prodotto dalla presenza delle donne entro le posizioni di leadership. In primo luogo, nel Report ‘*Diversity and Inclusion*’ (2019) l'azienda esplicita che la diversità costituisce un elemento importante nella cultura aziendale: Sanofi riporta che tra le principali motivazioni che incentivano le aziende a focalizzarsi sull'inclusione della diversità, con il 78% si osserva che essa porta a un miglioramento e rafforzamento della

cultura aziendale. Un'ulteriore ragione rilevante (62%) è data dal miglioramento e dall'incremento delle performance dell'impresa e con il 49% si osserva che l'inclusione delle minoranze può portare a rappresentare meglio gli stakeholders aziendali, rappresentando una base di clienti maggiormente diversificata. Sanofi, nel rapporto dedicato alla *'Diversity and Inclusion'* (2019) esplicita che le imprese contraddistinte da una *gender diversity* maggiore riescono a ottenere circa il 21% in più delle performance finanziarie rispetto alle aziende meno all'avanguardia su questo tema. Le imprese contraddistinte dal bilanciamento tra i generi si focalizzano e traggono vantaggio dal valore creato grazie alla *gender diversity*, che anche in questo caso impatta positivamente sui flussi finanziari.

Relativamente alla veicolazione di contenuti di CSR, secondo Min e Demir (2019), Sanofi-Aventis presenta un punteggio relativo alle comunicazioni di CSR pari a 67.95/100: tale valore è inferiore a Merck&Co. e a Baxter International. Il colosso francese si colloca in una buona posizione e si dedica alla veicolazione di 10 delle 11 tematiche considerate dall'analisi di Min e Demir (2019), a esclusione di quelle inerenti ai prezzi dei medicinali e al marketing etico. Sanofi risulta essere, pertanto, una delle imprese del farmaceutico che maggiormente si focalizza sulla veicolazione di contenuti di CSR, sia entro il sito web aziendale che mediante la pubblicazione dei report di sostenibilità, report annuale integrato e documenti inerenti specificatamente a tematiche di inclusione e integrazione della diversità. Tale performance positiva viene confermata principalmente dagli studi di Min e Demir (2019) e da Schneider, Wilson et al. (2010), i quali mostrano che già nel 2002, l'impresa emergeva per l'implementazione di politiche e la pubblicazione di contenuti di CSR.

Tali dati confermano quanto è emerso dall'analisi del caso aziendale di Sanofi-Aventis: l'impresa mostra una delle migliori performance inerenti alla parità di genere, sia come implementazione di iniziative finalizzate alla promozione delle donne entro i ruoli di leadership aziendale e sia relativamente alla presenza effettiva di quote di genere entro gli organi sociali dell'impresa. Le prestazioni nettamente positive relative alla *gender equality* evidenziate da Sanofi-Aventis sono confermate anche dal notevole impegno dell'azienda nella comunicazione di tale tematica: sono numerosi gli strumenti che essa utilizza per veicolare l'importanza di tale elemento agli stakeholder.

3.4 Conclusioni di settore

Alan Smith (2008) evidenzia che è particolarmente difficile per le aziende allocare le risorse necessarie alle strategie di CSR, poiché la maggior parte dei propri fondi sono destinati a attività promozionali e di ricerca e sviluppo, i quali sono di natura relativamente rischiosa rispetto a quelli di sostenibilità aziendale. La domanda dei prodotti si basa anche sulla motivazione del consumatore, che può variare notevolmente tra i diversi paesi a seconda delle sensibilità dei clienti alla responsabilità, del governo vigente, delle economie e delle compagnie di assicurazione. Tuttavia, secondo Smith (2008) è di fondamentale importanza che le aziende si impegnino in cause sociali e ambientali per concretizzare la responsabilità aziendale, in quanto risulta sempre più importante per l'industria farmaceutica tenere conto dell'impatto positivo che genera sulla società e nei confronti degli stakeholder. A tal proposito, Min, Desmoulin-Lebeault et al. (2017), fanno riferimento al concetto di 'valore condiviso' che mira a identificare e espandere le connessioni tra progresso sociale ed economico: esso si basa sull'idea che le aziende e la società siano interdipendenti. Mentre gli azionisti si attendono la massimizzazione del profitto e lasciano la responsabilità fiduciaria alle imprese del farmaco, le pratiche di CSR devono essere allineate con la strategia aziendale e devono soddisfare l'elenco sempre crescente di stakeholder, aggiungendo così valore alla società. Per quanto riguarda l'impegno delle imprese nella CSR, come confermato da Godfrey (2009), la partecipazione delle aziende fornisce una sorta di protezione di tipo 'assicurativo': a seguito di eventi incentrati sull'integrità, le aziende non impegnate in attività di CSR registrano perdite maggiori rispetto a quelle che sono attive in tale ambito. Inoltre, è risultato che una migliore reputazione, generata da attività di CSR, riduce i rischi e le responsabilità di un'azienda. Per raggiungere tale vantaggio e per comprendere quanto siano rilevanti le iniziative di responsabilità sociale da parte dei consumatori, è importante che le imprese conducano studi di ricerca. Alcune di essi vengono eseguiti per esaminare anche in che misura la decisione di acquistare un nuovo farmaco è guidata da una strategia di CSR sviluppata da tale azienda farmaceutica. Pertanto, è auspicabile che le imprese di questo settore costruiscano una brand loyalty che consenta loro di instaurare e stabilizzare relazioni con i clienti a lungo termine, in particolare mediante azioni di CSR.

Relativamente alla promozione dei nuovi prodotti per incrementarne la conoscenza da parte dei consumatori, le aziende possono utilizzare lo strumento della pubblicità per esternare e veicolare l'importanza che esse conferiscono alla RSI. Quindi la trattazione di

tematiche di CSR, come confermato da Smith (2008) si configura come elemento fondamentale per le imprese del farmaco: gli sforzi per migliorare la capacità di risposta alle richieste della società consentono lo sviluppo di risorse strategiche immateriali come la reputazione, il know-how dei dipendenti e la cultura aziendale. Pertanto, la responsabilità sociale, anche entro il settore farmaceutico, aumenta il valore percepito delle aziende contribuendo al successo aziendale e maggiori profitti nel lungo periodo.

La Tabella 24 sintetizza l'evoluzione dell'impegno delle imprese verso la responsabilità aziendale e della veicolazione dei contenuti di CSR, relativi alle principali tematiche osservate, mostrando l'evoluzione del comportamento delle imprese tra il 2006 e il 2019. I valori riportati relativi al 2006 indicano il numero di progetti che l'azienda ha sviluppato in quell'anno relativamente alla tematica di riferimento.

Tabella 24: Implementazione della CSR nel 2006 e 2019: l'evoluzione

AZIENDA	Accesso alla medicina		Governance (reclutamento e sviluppo dei dipendenti)		Impatto ambientale (efficienza energetica, idrica e dei rifiuti)		Social Responsibility	
	2006 (Health and Safety)	2019	2006	2019	2006	2019	2006	2019
Bayer AG	-	X	-	X	-	X	-	X
GlaxoSmithKline	7	X	X	X	(14)	X	(10)	X
Sanofi-Aventis	11	X	X	X	(18)	X	(16)	X
Merck&Co.	8	X	X	X	(13)	X	(12)	X
Pfizer	7	X	X	X	(28)	X	(12)	X
Novartis	4	X	X	X	(6)	X	(9)	X
Abbott	7	X	X	X	(10)	X	(11)	X

Fonte: Schneider J.L. et al (2010); Min M., Demir M., (2019); Elaborazione propria

I dati confermano quanto dedotto dall'analisi condotta sul settore farmaceutico: Sanofi-Aventis si osserva essere già dal 2006 una delle migliori per l'implementazione di programmi relativi sia al garantire l'accesso alla sanità, sia in termini di questioni filantropiche e etiche. Si riscontra inoltre come già nel 2006 l'azienda francese emergeva per la numerosità delle iniziative implementate rispetto ai competitor relative all'ambito

della responsabilità sociale e dell'impatto ambientale. Buone performance sono mantenute anche da Pfizer, soprattutto per quanto concerne la trattazione di tematiche *green*. Anche da tale analisi, Bayer risulta avere performance limitate rispetto ai competitor del settore.

Per quanto concerne specificatamente la presenza femminile entro le società, si conclude che le donne nel settore sanitario rappresentano il 65% della forza lavoro globale: un rapporto significativamente più alto se si osservano altri settori chiave (tech: 26%, servizi finanziari: 46%).

Tuttavia, l'analisi condotta ha evidenziato un settore che ai ruoli strategici mostra una rappresentanza femminile relativamente significativa: a livello generale, solo il 25% dei team di leadership sono rappresentati da donne ed è presente soltanto una donna CEO tra le prime 10 aziende farmaceutiche (classificate in termini di fatturato). Con le migliori performance in tale ambito, si osserva Sanofi-Aventis, che considera realmente il bilanciamento di genere come un elemento rilevante nella definizione della strategia: l'impresa esplicita che l'equità di genere in azienda è importante per consentire l'ottenimento di risultati migliori sul mercato, in quanto le idee e l'innovazione sono maggiormente stimolate da parte di team diversificati dal punto di vista del genere dei componenti (Sanofi-Aventis, 2019).

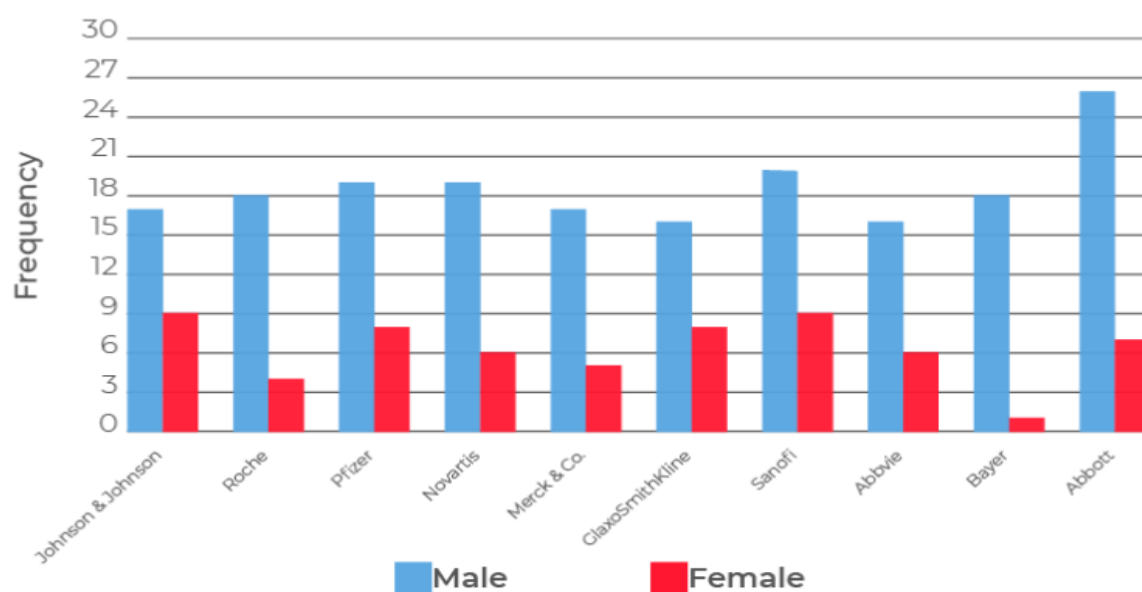
Contemporaneamente è fondamentale possedere entro i team di leadership un gruppo di esperti e amministratori che riflettano la base dei clienti che serve l'azienda, in quanto ciò consente di sintonizzarsi in modo più efficace sulle necessità e le esigenze dei consumatori. Inoltre, come osservato, entro tale impresa l'integrazione della presenza femminile entro i team di leadership è realmente implementata.

GlaxoSmithKline presenta un posizionamento intermedio tra le altre due imprese osservate, mostrando performance tendenzialmente positive: essa si impegna a condividere una cultura aziendale basata sull'integrazione e l'inclusione delle minoranze, in termini di genere, età, razza, ecc. Dal punto di vista della rappresentanza femminile si osserva che GSK è l'unica multinazionale del farmaco ad avere una donna entro il ruolo di CEO: questo fatto si pone come elemento estremamente innovativo e di rottura rispetto alle altre imprese presiedute da direttori di genere maschile. Sanofi-Aventis e GSK presentano concretamente significative percentuali di donne entro i ruoli di leadership.

Relativamente a Bayer, infine, si osserva una performance in termini di parità di genere tra le più arretrate rispetto ai competitor considerati. Essa adotta una strategia globale che si focalizza sulla diversità e sull'inclusione, ma dall'analisi condotta, si riscontra uno scenario aziendale con performance ancora scarse: al 2020 non è presente nessuna donna entro il CdA aziendale.

Nella Figura 11 sono riportate le performance dei principali attori dell'industria del farmaco relativamente alla presenza di donne entro i ruoli di leadership. Sono considerate le maggiori imprese operanti nel settore, tra cui anche quelle analizzate in questo capitolo.

Figura 11: Presenza femminile entro i ruoli di leadership nell'industria farmaceutica



Fonte: Assured Pharmacy, 2018

La Figura 11 riassume e conferma i dati rilevati nella seconda fase metodologica dell'analisi: Sanofi-Aventis risulta essere una tra le imprese che ha eseguito l'implementazione più significativa della gender equality nell'industria farmaceutica a livello globale entro i ruoli di leadership.

Dunque, le aziende farmaceutiche dovrebbero impegnarsi nella responsabilità sociale d'impresa? Pur presentando una panoramica dell'industria con una performance più positiva rispetto al settore automotive, secondo Min e Demir (2019) la responsabilità aziendale, sia sociale che ambientale costituisce un driver importante anche per le aziende del settore farmaceutico, che consente di costruire e mantenere relazioni con gli stakeholder e di impattare positivamente sull'immagine e sulla performance aziendale.

Capitolo 4: Il Settore Alimentare

Il terzo settore considerato in questa analisi è quello alimentare: si tratta di un'industria che, secondo il rapporto *'Food and Beverages Global Market Report 2020-30: COVID-19 Impact and Recovery'* (2020), si prevede crescerà a livello globale da 5.943,8 miliardi di dollari nel 2019 a 6.111,1 miliardi di dollari nel 2020 con un CAGR del 2,9%. La bassa crescita è dovuta principalmente al rallentamento economico nei paesi a causa dell'epidemia di COVID-19 e alle misure finalizzate al suo contenimento. Il mercato dovrebbe quindi riprendersi e crescere a un CAGR del 7% dal 2021 e raggiungere i 7.527,5 miliardi di dollari nel 2023 (BusinessWire, 2020). Inoltre l'Asia Pacifico costituisce la regione maggiore del mercato globale di alimenti e bevande, rappresentandone il 42% al 2019. Il Nord America è la seconda regione maggiore: essa conta un impatto del 22% sul mercato Food&Beverage (F&B). Per quanto concerne l'Italia, tale industria costituisce il primo settore manifatturiero del Paese per fatturato globale, nell'ordine di 133 miliardi di euro (Federalimentare, 2019). Nel contesto europeo, l'industria alimentare italiana si inquadra come secondo player, dopo la Francia, per numero di imprese (56.750 al 2016), terzo per numero di occupati e quinto (dopo Francia, Germania, Regno Unito e Spagna) per valore aggiunto generato (Istat, 2019).

4.1 I progressi della gender equality nell'industria alimentare

Questo settore presenta un buon collocamento: secondo Kantar (2020), l'industria F&B registra un punteggio pari a 78/100 del *'Reykjavik Index for Leadership'*, mostrando la stessa performance del settore farmaceutico. Secondo i dati (2019) della Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE), le donne nell'industria alimentare non sono rare nelle posizioni di base e intermedie, tuttavia, esse sono sottorappresentate entro i ruoli decisionali: solo il 20% circa raggiunge posizioni di leadership senior. Come osservato nell'analisi dei settori automotive e farmaceutico, anche in questo caso si osserva una sotto rappresentanza delle donne entro i ruoli esecutivi.

Lumina Intelligence, un'agenzia globale che supporta e informa gli operatori dell'industria alimentare e delle bevande mediante studi di settore per consentire la crescita, la pianificazione aziendale e lo sviluppo di nuovi prodotti, nel rapporto *'Food & Drink Sustainability 2019 Global Progress Report'* (2020) ha rilevato le principali tematiche trattate dalle imprese di tale industria. A tal proposito si osserva in primo luogo l'approvvigionamento certificato dei prodotti utilizzati: esso impatta l'11.3% sulla totalità

dell'interesse mostrato dalle imprese analizzate dalla ricerca (2020). Con punteggi pari a 7.6% e 7.2% si riscontrano le tematiche inerenti alla gestione dei rifiuti e alla riduzione delle emissioni inquinanti. La gender equality occupa l'undicesima posizione nella classifica dei temi di CSR trattati dalle 34 maggiori imprese a livello globale del settore, con una percentuale pari al 3.2%. Inoltre soltanto il 50% delle imprese analizzate dallo studio (2020) si impegna concretamente nell'attività di reporting di CSR relativamente all'ambito dell'uguaglianza di genere. A fronte di ciò si riscontra che l'impegno aziendale nell'incremento delle figure femminili entro i ruoli manageriali, con il 33% costituisce il principale driver su cui le imprese del settore F&B scelgono di focalizzarsi. Parallelamente i programmi aziendali riguardano anche la formazione dei dipendenti (21%) e soltanto il 9% di essi è inerente alla parità salariale. Infatti soltanto 3 delle 34 multinazionali considerate dallo studio (2020) si impegnano a garantire le medesime condizioni retributive tra uomini e donne: questo è il caso di Nestlé, Tata Global Beverages e PepsiCo.

Secondo Hayzlett (2016), il 70% dei millennial considera l'impegno aziendale in ambito sociale e ambientale come un criterio decisivo nella fase di selezione del proprio datore di lavoro; parallelamente l'autore (2016) osserva che i progetti di CSR portano alla riduzione del 50% del turn-over dei dipendenti stessi.

Anche relativamente a questo settore, in accordo con Deloitte (2017), l'impegno nel bilanciamento di genere mediante i piani di azione di CSR e entro i ruoli decisionali nell'impresa è rilevante: il 69% dei dirigenti valuta l'inclusione e la diversità come driver importanti da considerare per il business aziendale. Per quanto riguarda il settore alimentare viene pertanto confermata la corrispondenza tra gender equality e performance dell'impresa: stabilire una perfetta uguaglianza di genere in azienda è un processo lungo e complicato, ma può generare un aumento del 30% dei ricavi per dipendente, oltre a un aumento di redditività.

4.2 Il report di McKinsey&Co.: “*Women in the food industry*”

McKinsey&Co. è una multinazionale di consulenza strategica che supporta le imprese dei settori pubblico, privato e sociale a operare trasformazioni in azienda e incorporare innovazioni e tecnologia. Essa opera principalmente sull'integrazione del concetto della diversità in azienda, quale elemento di vantaggio competitivo; indirizza le organizzazioni verso lo sviluppo di programmi di responsabilità sociale e di sostenibilità ambientale.

McKinsey redige, inoltre, differenti rapporti e documenti relativi a tali tematiche, che indagano specificatamente alcuni fenomeni quali l'integrazione nella forza lavoro delle donne di colore, il vantaggio di possedere una leadership diversificata, i cambiamenti e i differenti driver che impattano sul *customer journey* della Generazione Z.

Relativamente al settore alimentare, McKinsey nel 2017, ha redatto il report '*Women in the food industry*' che riporta lo stato di avanzamento della gender equality nell'industria alimentare. Nell'osservazione di tale fenomeno, il rapporto (2017) ha preso in considerazione quattro elementi fondamentali. Il primo è il tasso di rappresentanza femminile, per verificare se le donne risultano ben rappresentate a ogni livello della *pipeline* aziendale, dai ruoli di linea (operazioni, P&L) al personale (supporto). Il secondo elemento è il tasso di abbandono, che consente di determinare se le donne lasciano le aziende in cui lavorano con tassi maggiori rispetto agli uomini. Il terzo driver è il tasso di promozione, che osserva il tasso di progresso della carriera femminile, indagando se esso mantiene un andamento simile a quello maschile; in ultimo il report considera il tasso di assunzioni esterne, ovvero indaga se i dipendenti assunti da fonti esterne hanno la stessa probabilità di essere donne quanto uomini.

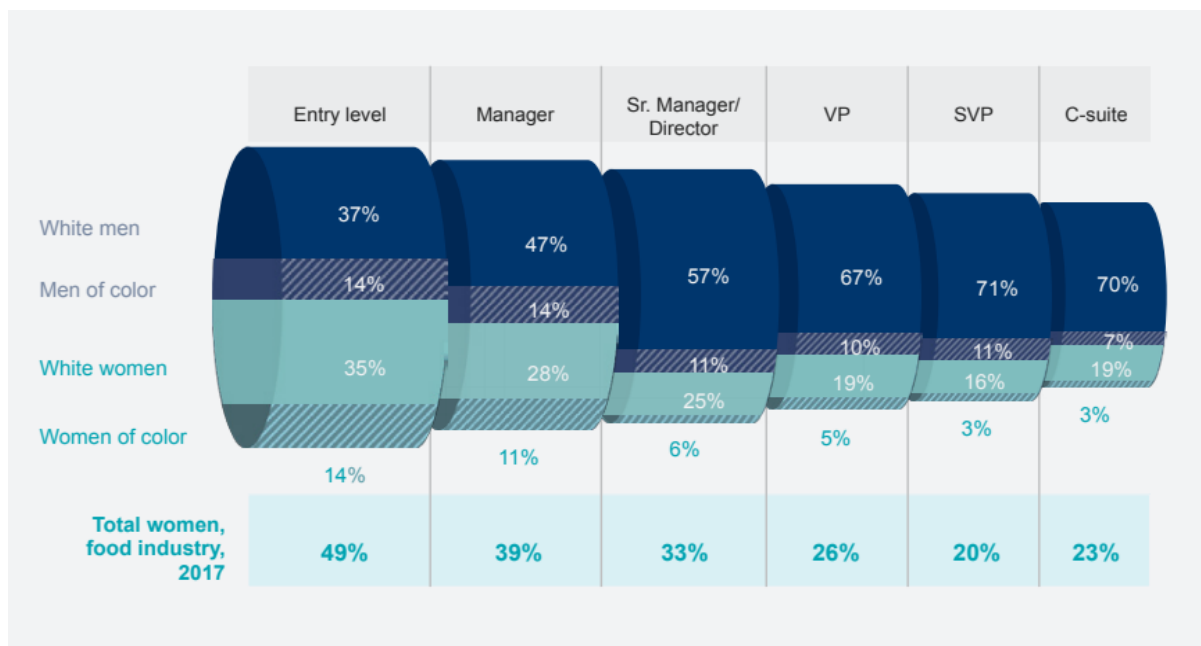
Relativamente alla metodologia implementata nella ricerca, il report (2017) ha analizzato 31 aziende che operano nella catena del valore dell'industria alimentare negli U.S.A.

Krivkovich e Nadeau (2017) confermano che le donne sono sottorappresentate a tutti i livelli nella *pipeline* aziendale dell'industria alimentare, dal livello base di entrata ('*Entry Level*') al C-suite. A fronte di una presenza femminile che costituisce il 49% dei dipendenti ai ruoli base, si osserva un decremento significativo della stessa ai livelli strategici e gerarchicamente superiori; ai vertici delle imprese le donne rappresentano solo il 23% dei dirigenti dell'industria alimentare. In accordo con il report di McKinsey (2017), il settore alimentare osserva un decremento costante della rappresentanza femminile che dal livello di entrata (49%) raggiunge il 39% entro i ruoli di manager, il 33% dei senior manager e l'alta dirigenza e rispettivamente al 26 e 20% relativamente ai ruoli di vicepresidente (VP) e vicepresidente senior (SVP); in ultimo, si osserva una presenza delle donne pari al 23% ai livelli di C-Suite. Inoltre si riscontra (*Women in the food industry*, 2017) che a ogni livello gerarchico aziendale, le donne hanno meno probabilità degli uomini di ricoprire ruoli di P&L (gerarchicamente superiori) e pertanto hanno meno possibilità di ottenere una promozione verso posizioni senior. Il rapporto

rileva che il maggiore divario tra i due generi della probabilità di ottenere la promozione, si osserva entro il sottosettore dei distributori, ove le donne in C-Suite detengono il 25% delle cariche aziendali, a fronte del 44% delle stesse entro il ruolo di vicepresidente senior, registrando un gap del 19%.

I dati sono sintetizzati e riportati nella Figura 12.

Figura 12: Composizione dei dipendenti per genere entro i livelli gerarchici aziendali (2017)



Fonte: McKinsey&Co., (2017), p.4

Per quanto concerne la seconda variabile indagata, il report (2017) osserva che le donne mostrano tassi di abbandono nelle aziende in cui sono impegnate simili o inferiori a quelli degli uomini. A tal proposito il 67% delle donne e il 70% degli uomini intende rimanere nella propria attuale azienda per 5 anni o più e a ogni modo i dipendenti di entrambi i generi mostrano volontà comuni: il 65% di entrambi i generi, anche a fronte di un abbandono dell'azienda precedente, intende continuare a lavorare.

Relativamente al tasso di promozione, le donne devono affrontare più ostacoli per ottenere il primo avanzamento di carriera entro il settore alimentare. Infatti, a parità di un medesimo arco temporale, il 20% in meno di esse rispetto agli uomini in tale settore raggiunge la prima promozione a manager: questo divario rappresenta un elemento caratterizzante dell'industria alimentare.

In ultimo, la quarta variabile indagata dal rapporto, ovvero il tasso di assunzioni esterne entro tale industria, presenta un andamento simile a quello delle promozioni. Mentre le assunzioni di primo e di alto livello hanno una probabilità simile di essere destinate a uomini o donne, le assunzioni esterne a livello di VP e SVP hanno molte più possibilità di essere allocate a dipendenti di genere maschile.

La migliore performance è detenuta dal sottosettore degli operatori alimentari, i quali sono caratterizzati dal 21% della presenza delle donne entro i livelli di SVP e dal 32% entro i ruoli di VP. Tuttavia, si osserva che il divario più accentuato tra *'Entry Level'* e i vertici strategici, contraddistingue il sottosettore dei distributori, il quale presenta il 17% della rappresentanza femminile entro i ruoli di SVP, il 25% entro i manager e il 35% delle donne ai livelli di entrata in azienda.

4.2.1 Le quattro *key business reasons* per cui l'impresa deve agire

Krivkovich e Nadeau (2017) confermano che l'integrazione della diversità entro le aziende che operano nell'industria alimentare, oltre a essere un'azione equa, costituisce anche una decisione profittevole per l'impresa stessa. Infatti, la diversità culturale, di orientamenti, di pensiero e l'inclusione in generale, sono fortemente connesse alle prestazioni aziendali e per l'industria alimentare il *business case* per la diversità funge da forte forza motivante. A tal proposito il report (2017) evidenzia quattro motivazioni chiave che si auspica siano considerate dalle aziende del settore alimentare e che indirizzino le loro azioni.

In primo luogo, il rapporto evidenzia che la diversità di genere entro i ruoli apicali delle aziende favorisce migliori prestazioni aziendali. Lo studio conferma che le aziende appartenenti al primo quartile (ovvero con le migliori performance) per la diversità di genere hanno il 15% di probabilità in più di ottenere rendimenti finanziari superiori alla media nazionale di settore rispetto alle aziende contraddistinte da un bilanciamento di genere più scarso. Inoltre, il rapporto evidenzia che possedere una base diversificata di talenti, crea team più innovativi con maggiori possibilità di sviluppare decisioni migliori.

Il secondo punto chiave che motiva le aziende del settore alimentare a considerare la diversità di genere quale elemento fondamentale, è rappresentato dal fatto che la presenza bilanciata di entrambi i generi, consente ai datori di lavoro e ai dirigenti delle imprese di possedere un pool di talenti maggiormente vincente, conquistando e integrando individui che possono condurre a risultati più soddisfacenti.

Una forte attenzione al reclutamento e al mantenimento delle donne e delle minoranze etniche aumenta la dimensione del *pool* di talenti, soprattutto in quanto più della metà della totalità dei laureati degli U.S.A. sono donne. A tal proposito, al 2012 il 40% delle imprese considerate nel rapporto di McKinsey (Barton D., Farrell D., Mourshed M., 2013) ha affermato che la motivazione principale della presenza di posti di lavoro vacanti era dovuta a una carenza di competenze degli individui. In risposta a questo fenomeno, Krivkovich e Nadeau (2017) sostengono che espandere il *pool* di talenti reclutando più attivamente i gruppi sottorappresentati, come le donne, possa portare alla diminuzione di tali carenze che le imprese devono affrontare. Garantire la presenza della diversità, tra cui quella di genere, entro la leadership aziendale consente di fronteggiare la situazione della presenza di posti vacanti e di attingere a gruppi di minoranze che spesso sono sottoutilizzate e che potrebbero condurre l'impresa all'ottenimento di migliori performance.

Il terzo elemento chiave riportato da *'Women in the food industry'* (2017) evidenzia che la diversità di genere aumenta l'innovazione e fornisce una migliore comprensione dei clienti. In un settore che, come quello automobilistico, è caratterizzato da costanti cambiamenti nelle percezioni dei consumatori e delle variabili che impattano nella decisione d'acquisto, una leadership che rispecchia la base dei clienti target risulta essere fondamentale per intercettare i cambiamenti e i bisogni latenti nel mercato alimentare. Inoltre, una forza lavoro diversificata fornisce alla leadership aziendale una moltitudine di informazioni relative alla popolazione del mercato che l'impresa serve, relativamente ai segmenti su cui essa è focalizzata attualmente o su cui si può concentrare in futuro. A tal proposito, McKinsey (2017) rileva che le donne rappresentano un segmento fondamentale nella decisione all'acquisto entro la totalità dei consumatori: a esse sono riconducibili l'85% degli acquisti complessivi e il 93% di quelli inerenti al settore alimentare. Pertanto, integrare e assumere più donne entro l'industria del *food* fornisce alle imprese una visione diretta della loro base di consumatori e consente una maggiore sintonizzazione sugli stessi.

In ultimo, focalizzarsi sul miglioramento costante del bilanciamento di genere entro l'impresa si riscontra essere importante anche e soprattutto per il settore alimentare. La responsabilità sociale, come affermato precedentemente, sta diventando un driver cruciale che le imprese devono gestire, in un contesto in cui le richieste dei dipendenti e dei consumatori divengono sempre più pressanti e vincolanti. Specificatamente, la

creazione di un luogo di lavoro inclusivo e equo, secondo il rapporto (2017) risulta essere principalmente rilevante per i dipendenti, ma in secondo luogo anche molto importante per i risultati aziendali che un *pool* di talenti diversificato e integrato può sortire; parallelamente, questo risponde inoltre alla richiesta di comportamenti socialmente responsabili sempre maggiormente avanzati dai consumatori.

La gender equality declinata nelle quattro implementazioni sopracitate può consentire alle imprese operanti nel settore alimentare di apportare miglioramenti in tre ambiti differenti: integrare una diversità nella leadership può condurre al miglioramento della performance aziendale, mediante la costituzione di team diversificati e maggiormente innovativi; inoltre, a fronte di segmentazioni di mercato dei consumatori che coinvolge sempre maggiori dimensioni, possedere una base di talenti entro l'azienda che rispecchi la diversità dei clienti target consente di focalizzarsi e di intercettare al meglio le loro necessità e richieste; in ultimo, creare un contesto di lavoro inclusivo e sostenere il valore della diversità consente alle aziende di emergere a fronte dei competitor per il consistente impegno nell'attività di CSR, elemento che impatta sempre di più nelle decisioni di acquisto.

4.2.2 Le esperienze dei dipendenti e i divari di genere entro l'industria alimentare

Krivkovich e Nadeau (2017) evidenziano le percezioni che emergono dalle esperienze dei dipendenti impiegati entro le 31 aziende alimentari facenti parte del campione analizzato dalla ricerca ('Women in the food industry', 2017). In questo modo, essa consente di intercettare e di evidenziare i gap effettivamente percepiti dai dipendenti inerenti al concetto di diversità di genere entro l'industria alimentare.

Secondo quanto emerge dallo studio (2017), l'industria alimentare, presenta un persistente divario di ambizione che contribuisce al problema dello squilibrio di genere. Come ha dimostrato dalla ricerca '*Women in the workplace*', solo il 40% delle donne afferma di ambire al ruolo di alto dirigente, rispetto al 57% degli uomini che lo sostiene. Parallelamente, viene osservato un divario tra ciò cui le dipendenti aspirano e ciò che credono sia effettivamente possibile per loro: infatti solo il 30% delle donne impiegate nell'industria alimentare afferma che con alte probabilità giungeranno a essere dirigenti di alto livello, a fronte del restante 70% che riconosce la presenza di barriere e ostacoli che potrebbero impedire la loro carriera.

Un'effettiva integrazione delle donne entro le imprese dell'industria alimentare richiede il supporto del manager: una leadership che sostiene attivamente le figure femminili risulta essere fondamentale per la loro promozione. Entro le imprese in cui manager e dirigenti senior supportano il progresso delle donne, esse risultano essere più ambiziose e avere una maggior motivazione nel permanere entro tale luogo di lavoro. Lo studio in analisi (2017) riscontra che nel settore alimentare il 39% delle donne afferma che i propri manager assicurano e concretizzano effettivamente l'ascolto dei dipendenti entro tutti i gruppi aziendali: questo dato mostra uno stato di avanzamento buono entro il settore, ma al contempo lascia notevoli margini di miglioramento. A tal proposito, Krivkovich e Nadeau (2017) rilevano che il 43% degli uomini impiegati nel settore, a fronte del 37% delle donne, ricevono supporto e consigli da parte dei manager finalizzati all'avanzamento della loro carriera entro i ruoli di leadership; inoltre, il 51% dei dipendenti di genere maschile interagiscono con la dirigenza senior più di una volta al mese, a fronte del 42% delle donne. Questi elementi osservati rappresentano due ulteriori divari relativi al bilanciamento di genere che caratterizza l'industria alimentare.

Parallelamente, comunicare l'impegno nella diversità di genere risulta essere estremamente importante e al contempo complicato per le imprese che operano in tutti i comparti. Specificatamente a quello alimentare, McKinsey (2017) rileva che, sebbene il 71% delle aziende del *food* affermi che la *gender diversity* sia una priorità assoluta, sono limitati i casi in cui essa viene effettivamente trattata. Infatti, solo il 44% degli uomini e il 55% delle donne sostiene che le aziende in cui sono impiegati supportino realmente questa causa e si impegnino concretamente a diventare realtà aziendali più diversificate. Secondo Krivkovich e Nadeau (2017), la divergenza tra l'importanza del driver della *gender equality* per le imprese e l'effettiva percezione dei dipendenti relativamente a tale tema, è dovuta in parte alla mancanza di una comunicazione efficace effettuata dalle imprese nei confronti degli stakeholders interni e esterni. Infatti i dati lo confermano: l'86% delle imprese del comparto alimentare ha dichiarato di aver articolato il *business case* per la diversità di genere, ma solo il 55% degli uomini e il restante delle donne sono concordi con tale affermazione. Tale divario potrebbe pertanto essere colmato mediante una veicolazione di comunicazioni inerenti all'impegno nel bilanciamento di genere più efficace e attiva, sviluppata da parte delle imprese dell'industria alimentare.

Per quanto concerne la correlazione tra la diversità della leadership e la redditività, lo studio di McKinsey (2017) osserva che solo il 38% degli uomini e il 40% delle donne

impiegate nelle aziende del campione considerato, ritiene che la propria azienda persegua la diversità di genere con l'intenzione di apportare miglioramenti ai risultati aziendali. La comunicazione e l'effettiva concretizzazione della diversità, anche di genere, da parte delle aziende sono rilevanti, in quanto oltre a essere maggiormente correlate a performance aziendali superiori, come osservato da differenti studi quali Deloitte (2017) e McKinsey (2017), consentono anche un maggior allineamento tra le percezioni dei dipendenti e l'impegno concretizzato delle imprese.

Oltre alla comunicazione relativa alla diversità e all'inclusione, Krivkovich e Nadeau (2017) osservano che i dipendenti sono incentivati a permanere nelle aziende per un arco temporale maggiore, nei casi in cui la cultura aziendale corrisponda ai propri valori personali e etici. A tal proposito, la condivisione del concetto della diversità funge da elemento attrattivo che coinvolge i dipendenti e incentiva la costruzione di un luogo di lavoro equo.

Le aziende del settore alimentare considerate dallo studio (2017), soddisfano o superano il *benchmark* aggregato sulle metriche della cultura sul posto di lavoro, relativamente a entrambi i generi. Krivkovich e Nadeau (2017) a tal proposito evidenziano due punti chiave che mettono in luce una peculiarità specifica dell'industria alimentare:

- il 52% delle donne concorda sul fatto che leadership maggiormente diversificate possono condurre al successo aziendale, a fronte del solo 43% delle donne degli altri settori produttivi che condividono tale pensiero
- il 59% delle dipendenti considera i leader delle loro aziende come modelli ispiratori, rispetto a un benchmark del 60% in tutti i settori

Tali dati pongono in evidenza una maggiore propensione (+9%) al sostegno della relazione tra diversità del team e performance aziendale, riferita dalle dipendenti entro il settore alimentare rispetto alla media degli altri comparti. Si può pertanto ipotizzare che, per quanto riguarda le esperienze dei dipendenti impiegati, il settore in analisi osserva una maggiore propensione alla creazione di una leadership diversificata in azienda, rispetto alla media degli altri comparti.

Si conclude che i principali punti chiave evidenziati dall'esperienza dei dipendenti e su cui le aziende del settore alimentare si devono incentrare sono:

- una focalizzazione sull'abbattimento delle barriere che ostacolano le donne nel proseguimento della carriera, riducendo il *gap* di ambizione che colloca uomini e donne a 17 punti percentuali di differenza relativamente alla volontà di raggiungere i ruoli dell'alta dirigenza
- la stimolazione del supporto da parte dei manager alle donne e ai gruppi sottorappresentati
- l'impegno in una comunicazione trasparente e continuativa delle intenzioni e volontà aziendali verso l'integrazione della *gender equality* entro la leadership destinate a stakeholder interni e esterni

Il rapporto osservato ('Women in the food industry', 2017) mostra che sebbene alcuni sottosettori (produttori e distributori) dell'industria alimentare stiano ottenendo risultati relativamente buoni nell'assunzione e nella promozione delle donne, c'è ancora molto margine di miglioramento. Tuttavia, secondo quanto riportato da Krivkovich e Nadeau (2017), il settore alimentare mostra performance più positive rispetto a altri comparti relativamente alla considerazione della *gender diversity*. Per quanto concerne le sfide future, l'industria alimentare ha l'opportunità di diventare un leader nella diversità di genere: un luogo a cui altri settori possano guardare per le migliori iniziative implementate e un'industria che le donne possano considerare come luogo inclusivo e innovativo per costruire la propria carriera.

4.3 Le multinazionali del food e la parità di genere

In questo paragrafo si osserva lo stato di avanzamento della parità di genere entro tre multinazionali che operano nel settore alimentare: si tratta di Unilever, Kellogg's e Nestlé. La selezione delle imprese è stata effettuata considerando, anche in questo caso, i maggiori operatori a livello globale in termini di fatturato: Unilever e Nestlé rappresentano due tra le 12 migliori aziende incluse nell'indice dell'uguaglianza di genere (GEI) di Bloomberg nel 2019 e nel 2020. Inoltre, Kellogg's, loro competitor diretto, è stato selezionato in quanto ha sviluppato importanti programmi finalizzati al bilanciamento di genere in azienda: elemento centrale in questa analisi.

Lo scopo dell'analisi si concretizza nel riportare lo stato attuale del bilanciamento di genere di tali multinazionali dell'alimentare, per consentire, in ultima istanza, un collocamento di tale industria rispetto ai settori automobilistico e farmaceutico relativamente a tale driver.

Tale obiettivo viene raggiunto mediante l'applicazione della metodologia, articolata su 3 step, applicata all'analisi degli altri due settori: essa è riportata alla Tabella 8. In ordine alle fonti utilizzate, si osservano principalmente i report aziendali di *corporate sustainability*, le relazioni annuali dal 2015 al 2020, i modelli 'Form 10-K' e '14-F', il sito web aziendale globale e italiano per la rilevazione dei dati aggiornati e della composizione degli organi societari dell'impresa madre al 2020.

Vengono osservati, inoltre, eventuali rapporti specifici sviluppati dalle aziende che si focalizzano sulla promozione femminile ai ruoli apicali della leadership.

4.3.1 Unilever

Unilever è una multinazionale anglo-olandese fondata nel 1930 dalla fusione di due società, la britannica *Lever Brothers* e l'olandese *Nederlandsche Margarine Unie*. Essa opera in differenti settori tra cui quello alimentare, delle bevande, nell'industria dei prodotti per la cura personale e della casa.

Unilever opera in circa 190 paesi e presenta un portafoglio di oltre 400 marchi tra cui Dove, Knorr, Dirt Is Good, Rexona, Hellmann's, Lipton, Wall's, Lux, Magnum, Axe, Sunsilk e Surf. Nel 2012 è stata considerata la più grande azienda di beni di consumo al mondo in base alle entrate registrate. In termini di fatturato, essa contava quasi 52 miliardi di euro al 2019, di cui 19.3 miliardi ottenuti dai beni del '*food e refreshment*', il 42% derivava dal comparto della cura della persona e prodotti di bellezza e il restante 21% ottenuto dai ricavi dei prodotti destinati alla cura della casa.

Tra i principali competitor di Unilever si osservano PepsiCo, ovvero la seconda maggiore azienda di bevande e alimenti, con un fatturato ottenuto dalla vendita in questo comparto pari a 43.3 miliardi di dollari; accanto a essa, anche Nestlé, Danone, Kellogg's e Henkel rappresentano altri concorrenti di Unilever, producendo beni perfetti sostituti e focalizzandosi sui medesimi segmenti di clienti target.

La strategia implementata da Unilever a livello globale, relativamente all'impegno nella CR, è nominata '*Unilever Sustainable Living Plan*' e verte principalmente sul perseguimento di 3 obiettivi (elementi chiave anche nell'Agenda 2030), raggiungibili mediante 9 impegni che guidano le azioni aziendali in ambito sociale, ambientale e economico nella *value chain* dell'impresa. Gli obiettivi si incentrano principalmente su:

- 1) Migliorare la salute e il benessere di circa un miliardo di persone

- 2) Dimezzare l'impatto ambientale
- 3) Migliorare le condizioni sul luogo di lavoro, creando un business inclusivo

In ordine alla prima sfida, secondo quanto osservato sul sito web aziendale globale e dal Rapporto Annuale relativo al 2019 (ultimo disponibile), Unilever entro il 2020, si era proposta di aiutare un miliardo di individui a migliorare le condizioni del proprio stato di salute, con l'intento ultimo di ridurre la diffusione delle malattie potenzialmente letali. A tal proposito, nel 2019 Unilever stima di aver già raggiunto l'obiettivo, riuscendo a raggiungere 1.3 miliardi di individui: il colosso si è impegnato a migliorare l'accesso all'igiene, la salute orale e i processi di guarigione della pelle. L'unica sfida che attualmente non risulta raggiunta riguarda il rifornimento dell'acqua potabile e sicura alla popolazione: questo costituisce un impegno su cui Unilever deve potenziare la sua attività nel futuro.

Un ulteriore elemento inerente alla responsabilità aziendale verso la salute degli individui riguarda il campo della nutrizione. A tal proposito secondo il piano sviluppato da Unilever, entro il 2020 essa si proponeva di raddoppiare la percentuale dei prodotti del portafoglio aziendale per soddisfare standard nutrizionali maggiori sulla base delle linee guida ambientali globali: pertanto, possono essere aiutate centinaia di migliaia di persone a seguire un'alimentazione più sana. Specificatamente, il 56% del portafoglio per volume ha soddisfatto tali standard nutrizionali al 2019. Unilever ha inoltre operato la riduzione del 92% dei grassi saturi negli alimenti prodotti, ha aumentato di oltre il 90% gli acidi grassi essenziali e ha ridotto dell'89% i grassi saturi prodotti in eccesso.

Relativamente all'impegno nella riduzione dell'impatto ambientale, l'impresa esplicita la sua strategia sul sito web aziendale, informando gli stakeholder riguardo agli obiettivi che essa si propone di raggiungere entro il 2030. Il primo elemento della strategia è dato dalla riduzione dell'emissione di gas serra: a fronte del 24% della totalità dei gas che proviene da materie prime per ingredienti e imballaggi, Unilever si impegna a dimezzare l'impatto di tali emissioni, creato durante l'intero ciclo di vita dei prodotti. L'azienda osserva che le emissioni di CO₂ derivanti dall'energia per tonnellata di produzione dal 2008 hanno subito un calo del 65%, a fronte di un significativo incremento del volume della produzione stimato tra il 2008 e il 2020. La strategia ambientale di Unilever si propone inoltre di implementare una produzione senza combustibili fossili, utilizzando il

100% dell'energia e dell'elettricità derivanti da fonti rinnovabili e ponendo l'energia in surplus a disposizione delle esigenze della comunità.

Relativamente alla riduzione del consumo di acqua, entro il 2020 Unilever aveva ipotizzato di dimezzare l'acqua associata all'utilizzo dei prodotti da parte dei consumatori. A fronte di una riduzione di tale impatto idrico solo pari all'1% dal 2010, Unilever ha riconosciuto di non essere riuscita a raggiungere l'obiettivo al 2020: ciò in parte è dovuto alla composizione del portafoglio, in cui dominano prodotti che hanno un'impronta idrica superiore alla media rispetto al 2010 e che oltre il 99% di acqua viene utilizzati quando i consumatori si dedicano all'igiene della persona.

Inoltre l'impatto generato dai rifiuti nell'utilizzo dei prodotti aziendali da parte dei consumatori ha subito una riduzione del 32% dal 2010 (l'obiettivo al 2030 è pari al 50%).

L'ultimo elemento che riguarda la strategia di sostenibilità ambientale concerne l'approvvigionamento sostenibile: Unilever entro il 2020 ha previsto di utilizzare il 100% delle fonti sostenibili per l'approvvigionamento delle materie prime agricole: dalla fine del 2019, il 62% di esse (rispetto al 14% del 2010) è stato di provenienza sostenibile.

Il terzo obiettivo della strategia '*Unilever Sustainable Living Plan*' si incentra sulla promozione del concetto di diversità e sulla creazione di un luogo di lavoro inclusivo. Unilever si propone di promuovere i diritti dell'uomo nelle attività produttive e nella *supply chain* per garantire eguaglianza sul luogo di lavoro. A tal proposito, l'impresa nell'ultimo Rapporto Annuale pubblicato (2019) osserva che il 70% degli acquisti sono stati effettuati tramite fornitori che rispettano i requisiti obbligatori della *Responsible Sourcing Policy* aziendale: l'obiettivo che l'impresa persegue per il futuro consiste nel raggiungimento del 100% dell'approvvigionamento sostenibile e responsabile. Parallelamente a ciò la strategia di CSR di Unilever riguarda la promozione delle donne e la creazione di maggiori opportunità di lavoro destinate alle stesse. Unilever entro il 2020 si proponeva di promuovere l'*empowerment* di 5 milioni di donne, supportandole mediante la promozione della loro sicurezza nella comunità in cui si opera, il miglioramento dell'accesso alla formazione e alle competenze e l'ampliamento delle opportunità destinate alle stesse lungo tutta la catena del valore aziendale: al 2019 Unilever aveva raggiunto 2.34 milioni di donne. La strategia mira, inoltre, alla costruzione di un'organizzazione *gender-balanced* con uno specifico riferimento ai livelli

del management: al 2019 Unilever riporta che la percentuale delle donne manager nell'azienda ha raggiunto il 51% (Unilever, 2020). Relativamente alla politica della promozione del bilanciamento tra i generi in azienda, Unilever ha pubblicato il rapporto *'Opportunities for Women: Challenging harmful social norms and gender stereotypes to unlock women's potential'* (2017), il quale include azioni rilevanti che consentono il perseguimento di tale scopo. Si tratta pertanto di processi di reclutamento equilibrati, ove i responsabili delle assunzioni attraggono il 50% di entrambi i generi almeno per l'80% delle offerte di lavoro. Inoltre vi sono programmi di mentoring che forniscono feedback sulla progressione della carriera e sui piani di sviluppo personale che consentono anche alle donne di raggiungere il loro pieno potenziale. Oltre a sviluppare iniziative di supporto al periodo della maternità e della paternità, Unilever si impegna a garantire l'uguaglianza salariale a uomini e donne, abbattendo barriere strutturali in modo da ridurre il divario retributivo di genere.

L'ultimo elemento della politica di responsabilità sociale aziendale riguarda la creazione di un business inclusivo, mediante il raggiungimento di 5.5 milioni di persone. A tal proposito 793.000 piccoli coltivatori agricoli e 1.81 milioni di piccoli rivenditori hanno avuto accesso a iniziative volte a migliorare le pratiche agricole e aumentare il proprio reddito.

Oltre a essere stata valutata come la più grande azienda di beni di consumo a livello globale, Unilever mostra programmi d'azione significativi in materia di responsabilità aziendale sociale e ambientale nel contesto della globalizzazione contemporanea. I valori aziendali e le opportunità di mercato compongono la strategia di business sostenibile che l'azienda implementa globalmente da oltre 8 anni. Unilever inoltre è uno dei primi membri firmatari del United Nations Global Compact (UNGC), riconosciuto nel 2017 da Paul Polman (AD di UNGC) come uno dei migliori contributi che le imprese possono generare per la creazione di un mondo socialmente e ambientalmente sostenibile (Humphries-Kil, 2019).

Come nel caso delle multinazionali dei settori che hanno interessato i capitoli precedenti, la seconda fase del primo step dell'analisi osserva l'esistenza di una convergenza tra la CSR implementata a livello globale e nazionale di Unilever Italia. Secondo quanto la filiale italiana veicola nel sito web aziendale, si riscontra che essa supporta la strategia *'Unilever Sustainable Living Plan'* (USLP) lanciata nel 2010 dalla casa madre. Unilever

Italia non ha inserito ulteriori rapporti o informazioni che riportino dati aggiuntivi relativamente a quanto condiviso dalla strategia di CSR: i report, documenti e le sezioni relative alla responsabilità aziendale entro il sito web italiano sono le medesime di quelle osservate nella pagina globale.

Dall'analisi del sito web emerge che la diversità e il concetto dell'inclusione sono considerate come elementi che creano valore da parte di Unilever Italia: la parità di genere è la chiave essenziale per assicurare futuro al business. Unilever Italia riporta lo studio di McKinsey Global Institute (Woetzel J., Madgavkar A., et al., 2015) il quale stima che se le donne avessero le medesime opportunità di accesso al lavoro degli uomini, l'economia globale conterebbe circa 28 mila miliardi di dollari in più. Questo supporta quanto l'inclusione e il bilanciamento di genere costituiscano elementi chiave per il business di Unilever: infatti essi oltre che essere scelte eque da perseguire, possono apportare miglioramenti al business aziendale e all'economia globale (Unilever, 2016).

Secondo Fortune Italia (2020), Guarnieri (Presidente di Unilever Italia) conferma che la convinzione e l'impegno nella creazione di un luogo di lavoro inclusivo, in cui non vi sia alcuna distinzione di genere, pensiero e orientamento, costituisce la base della strategia di crescita aziendale. A fronte di ciò i numeri della rappresentazione femminile confermano l'impegno mostrato dal colosso italiano: il 42.5% delle posizioni manageriali sono ricoperte da donne, con un incremento del 7.5% registrato negli ultimi 4 anni. È inoltre significativa la rappresentanza femminile pari rispettivamente al 42 e 58% che caratterizza le aree finanziaria e di R&S entro Unilever Italia.

Come confermato dal Presidente di Unilever Italia, l'importanza del valore della gender equality e della promozione della diversità è considerato dall'azienda italiana un elemento chiave della strategia di CSR implementata a livello nazionale: questo driver, in aggiunta al sostegno del concetto di inclusione, sottolinea una convergenza con il piano strategico implementato a livello globale dalla casa madre.

La seconda fase dell'analisi si propone di osservare se Unilever, nominata vincitrice del premio 'Catalyst Award 2020' per le iniziative sviluppate (tra cui 'Changing the game. Unlocking the future') finalizzate all'accelerazione della crescita delle donne sul luogo di lavoro, presenta effettivamente delle quote rosa entro gli organi sociali aziendali convergenti con il consistente impegno riscontrato per la loro promozione (Catalyst, 2020). A tal proposito si osserva l'evoluzione della rappresentanza femminile entro il

consiglio di amministrazione e la leadership esecutiva in carica dal 2015 al 2020. L'analisi condotta fino al 2019 ha utilizzato come fonte principale la sezione 'Corporate Governance' dei rapporti annuali pubblicati da Unilever dal 2015 al 2019. Per quanto concerne l'ultimo anno di analisi, i dati sono stati estrapolati dal sito web aziendale aggiornato. Le informazioni relative alla composizione femminile del consiglio di amministrazione e della leadership esecutiva sono sintetizzate nella Tabella 25.

Tabella 25: Presenza femminile entro gli organi sociali di Unilever (2015-2020)

ANNO	CDA	LEADERSHIP ESECUTIVA
2015	50%	23%
2016	42.8%	27.2%
2017	38.5%	33.3%
2018	38.5%	45.5%
2019	50%	33.3%
2020	50%	30.8%

Fonte: Unilever (2015-2020); elaborazione propria

La rappresentazione femminile entro gli organi sociali di Unilever presenta una crescita significativa (+22.5%) dal 2015 al 2018 entro la leadership esecutiva. Parallelamente per quanto concerne la composizione del consiglio di amministrazione, l'azienda si presenta con un bilanciamento 50/50 tra i generi già al 2015, registrando un considerevole aumento rispetto al 38% del 2010. Rispetto all'obiettivo del raggiungimento entro il 2020 del bilanciamento (50/50) di genere entro il management dell'impresa, i dati osservano che esso è stato raggiunto da Unilever già nel 2019. Come riscontrato da Catalyst (2020), dal 2016 al 2019, la rappresentanza delle donne è aumentata a tutti i livelli, regioni e funzioni. In particolare, la rappresentanza delle donne nella leadership esecutiva è aumentata dal 15% al 33%. Inoltre, le quote rosa di VP entro la catena di fornitura sono aumentate dal 17% al 30%. Le donne attualmente occupano il 49% delle posizioni dirigenziali in Africa e il 50% delle posizioni dirigenziali e superiori a livello globale.

Relativamente all'evoluzione del genere del CEO di Unilever tra il 2015 e il 2020 non si riscontrano cambiamenti: dal 2009 al 2019 Unilever è stata presieduta da Paul Polman, che a gennaio 2019 è stato succeduto da Alan Jope. Pertanto, nel periodo analizzato Unilever ha sempre avuto un CEO di genere maschile.

L'obiettivo della seconda fase dell'analisi si considera raggiunto: Unilever con quote rosa nettamente positive entro gli organi sociali, mostra una convergenza tra le politiche implementate finalizzate alla promozione delle donne entro i ruoli apicali aziendali e l'effettiva presenza di figure femminili entro i team. Un elemento che conferma l'interesse dell'azienda all'effettivo raggiungimento del target del bilanciamento di genere lo si riscontra nel raggiungimento dello stesso un anno prima della dead-line.

Il terzo step dell'analisi che interessa Unilever si incentra sull'osservazione della veicolazione dei contenuti delle tematiche di CSR e specificatamente della promozione del *gender balance*. A tal proposito, come osservato da MinChung Kim e YoungHee Kim (2018), per le imprese che operano nel settore del food e precisamente in quello della ristorazione, i rapporti annuali fungono da elemento chiave per la veicolazione di contenuti inerenti all'impegno di responsabilità aziendale. Oltre a essere considerati il principale strumento da analisti e investitori nella valutazione di un'impresa, essi risultano essere rilevanti anche per informare altri stakeholder come dipendenti e consumatori delle iniziative di responsabilità aziendale. Kim e Kim (2018) osservano che anche relativamente alle imprese operanti nel settore alimentare, le comunicazioni di CSR sono atte a impattare sugli stakeholder (primari e secondari), modificandone il comportamento di consumo e acquisto.

Per quanto concerne Unilever, si riscontra che il sito web aziendale globale ospita una sezione di '*Sustainable Living*' ricca di contenuti e informazioni relative all'impegno globale dell'azienda nella sostenibilità ambientale e sociale. Inoltre Unilever presenta un archivio di rapporti (tra cui anche i rapporti annuali, i modelli '*Form-20-F*' e la relazione e bilancio annuale) inerenti agli anni dal 1929 a oggi (con significative quantità di materiali e informazioni diffuse). Parallelamente, l'azienda pubblica rapporti aggiornati su differenti fattori (quali l'impegno nell'approvvigionamento sostenibile, nella promozione femminile nel lavoro e entro i ruoli strategici delle imprese e nello sviluppo di uno stile di alimentazione più equilibrato) e fenomeni che la interessano e creano valore per la stessa.

Relativamente all'oggetto indagato dall'analisi, sono differenti i rapporti pubblicati relativi all'importanza della promozione delle donne entro l'azienda, il sostegno al concetto della diversità e l'impegno nel supporto del perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Relativamente all'attività di reporting svolta da

Unilever si osserva che sono pubblicati anche documenti che relazionano gli obiettivi raggiunti in termini di sostenibilità aziendale e sociale inerenti a un arco temporale di dieci anni: ciò consente agli stakeholder di osservare l'impatto generato dall'azienda nel lungo periodo, osservandone l'evoluzione. Unilever presenta inoltre una sezione relativa ai comunicati stampa, alla libreria e video, in cui gli stakeholder vengono informati circa la responsabilità aziendale mediante interviste a dirigenti, dipendenti e altri stakeholder dell'azienda.

Relativamente alla comunicazione delle attività di CSR e all'importanza della stessa per la strategia aziendale, Unilever nella sezione '*Consumers and sustainability*' conferma che la produzione di beni secondo una strategia basata sulla sostenibilità è una scelta positiva anche per il business ('*Making Purpose Pay*', Unilever, 2019). A tal proposito Unilever ha osservato che il 33% dei clienti acquista prodotti principalmente incentivato dalla scelta del comportamento sostenibile mantenuto dall'azienda (inoltre un ulteriore 21% vorrebbe farlo), sottolineando dunque quanto l'impatto della responsabilità sociale e ambientale da parte dell'azienda sia rilevante nel processo di acquisto dei prodotti.

L'attività di veicolazione dei contenuti di CSR svolta da Unilever è consistente: oltre a veicolare attivamente le iniziative in ambito sociale e ambientale intraprese dall'azienda mediante report e contenuti, l'impresa pubblica contenuti inerenti alla correlazione tra lo sviluppo di prodotti sostenibili, l'agire responsabile dell'impresa e l'incremento del business aziendale.

In definitiva, l'analisi osserva che Unilever è una delle multinazionali con performance migliori in termini di integrazione del concetto di inclusione e diversità quali elementi chiave del successo aziendale; tale impegno è confermato, inoltre, dalle consistenti quote rosa effettivamente rispettate entro gli organi sociali aziendali.

4.3.2 Kellogg's

Kellogg Company (Kellogg's) è una multinazionale statunitense fondata nel 1906 che opera nel settore alimentare, producendo principalmente beni per la prima colazione e snacks. Essa ha sede a Battle Creek, in Michigan e impiega oltre 31 mila dipendenti in più di cinquanta stabilimenti in 18 paesi: delle 200 filiali, 48 sono domiciliate a Delaware, negli U.S.A.

In termini di fatturato Kellogg's presentava oltre 10 miliardi di euro al 2019, ovvero quasi la metà di quanto dichiarato da Unilever specificatamente alle vendite relative ai beni

alimentari per il medesimo anno. Il portafoglio di prodotti conta oltre 22 marchi: anche in questo caso, rispetto a Unilever e Nestlè, due tra i principali competitor, Kellogg's risulta avere un portafoglio di prodotti notevolmente più ridotto destinato al mercato alimentare.

Kellogg's ha ottenuto importanti riconoscimenti di responsabilità sociale aziendale a livello globale: essa è inclusa nelle aziende che rispettano l'indice di sostenibilità di Dow Jones, FTSE4Good e nel 2020 è stata riconosciuta da Ethisphere (società che definisce e misura gli standard etici aziendali, riconosce le aziende che eccellono e promuove le migliori pratiche di etica aziendale) come una tra le imprese che investono maggiormente in un business responsabile.

La strategia su cui si incentra l'impegno di CSR di Kellogg's a livello globale è nominata *'Better Days'* e mira a raggiungere 3 miliardi di persone entro la fine del 2030 con impatti positivi riguardo a differenti dimensioni, tra la riduzione della fame nel mondo, la limitazione dell'impatto sull'ambiente e un miglioramento delle condizioni di benessere degli individui. Tale strategia è delineata nel rapporto *'2019/2020 Corporate Responsibility Report'*: a tal proposito vengono riportate le sfide relative alla limitazione della fame nel mondo e dell'impatto ambientale; inoltre la tematica della diversità e inclusione è inserita in una sezione del sito web globale e non è trattata nel rapporto di *corporate social responsibility* (2019).

Relativamente alla prima sfida e a sostegno dell'obiettivo n°2 dell'Agenda 2030, Kellogg's si propone di:

- Raggiungere 300 milioni di persone bisognose entro il 2025 con donazioni di cibo (pari a circa 2.5 miliardi di razioni alimentari) e programmi di alimentazione
- Espandere i programmi di educazione alimentare e nutrizionale in modo che oltre due milioni di bambini possano raggiungere il loro pieno potenziale
- Dimezzare lo spreco alimentare globale pro capite a livello di vendita al dettaglio e dei consumatori e ridurre le perdite di cibo lungo le catene di produzione e di approvvigionamento (Obiettivo n° 12 dell'Agenda 2030)

Per quanto concerne l'impegno finalizzato alla sostenibilità ambientale, nel rapporto *'2019/2020 Corporate Responsibility Report'* si osserva che Kellogg's a livello globale si impegna a:

- Ridurre il consumo energetico e le emissioni di gas serra degli impianti a livello globale del 15%, per espandere del 50% l'uso di energia a base di emissioni di carbonio. Lo scopo ultimo è la riduzione entro il 2050 del 65% delle emissioni nelle operazioni aziendali (produzione, uffici, magazzini, ecc.)
Al 2019 si osserva una riduzione pari all'11.8% del consumo energetico complessivo e del 20.7% delle emissioni GHG per tonnellata di cibo prodotta.
- Giungere a un utilizzo pari al 100% dell'energia rinnovabile come principale fonte di approvvigionamento
- Implementare progetti di riutilizzo dell'acqua nel 25% degli impianti aziendali entro il 2020 (al 2019 la riduzione del consumo normalizzata era pari al 15.1%), per giungere conseguentemente a una riduzione del 30% dell'uso dell'acqua entro il 2030
- Relativamente alla gestione dei rifiuti, Kellogg's mira a ridurre del 15% entro il 2020 i rifiuti totali normalizzati negli impianti a livello globale, focalizzandosi principalmente sugli sprechi alimentari; l'obiettivo ultimo da raggiungere entro il 2030 prevede la riduzione di tali rifiuti del 50%
- Impegnarsi nella produzione di packaging riutilizzabili, riciclabili o compostabili al 100% entro la fine del 2025

Inoltre, per garantire un approvvigionamento responsabile e dunque anche un miglioramento del benessere della comunità, Kellogg's si impegna a:

- Migliorare l'agricoltura sostenibile supportando 500.000 agricoltori entro il 2020, mediante politiche agricole più sostenibili, utilizzando un'agricoltura con un impatto minore sul clima e sulla riduzione della perdita post-raccolta; lo scopo ultimo è il raggiungimento di 1 milione di agricoltori (in particolare donne e piccoli proprietari) entro la fine del 2030
- Procurare responsabilmente, entro il 2020, 10 ingredienti prioritari dei beni prodotti da Kellogg's (tra cui cacao, canna da zucchero e vaniglia). L'azienda si impegna entro la fine del 2021 a introdurre ulteriori 6 alimenti di base a tale lista, incrementando il suo impegno di approvvigionamento responsabile

Un ulteriore ambito inerente all'impegno della responsabilità sociale di Kellogg's riguarda la tematica della diversità e inclusione. Nel sito web aziendale, l'impresa riporta che un elemento chiave del vantaggio competitivo è generato dall'impegno finalizzato al

soddisfacimento delle esigenze di una base di consumatori diversificata, offrendo idee e prodotti innovativi aderenti ai bisogni dei clienti target. In tal senso Kellogg's supporta l'integrazione del concetto di inclusione in azienda, attraverso l'Ufficio per la diversità e l'inclusione istituito nel 2005.

L'azienda si impegna a livello globale al reclutamento e al mantenimento dei dipendenti assicurando una diversità di etnia, genere e orientamenti; inoltre essa promuove un ambiente di lavoro equo e inclusivo, integrando l'importanza del concetto della diversità in tutta l'organizzazione. Le iniziative riportate nel documento '*Diversity and Inclusion*' (2019) e implementate dall'azienda riguardano differenti dimensioni e aspetti, tra cui:

- Mercato: Kellogg's sviluppa giochi di brainstorming online destinati ai dipendenti, come 'KUBIC LA', finalizzato alla promozione della collaborazione e del pensiero diversificato per consentire l'emergere delle idee più innovative sul risparmio dei costi in azienda (nel 2020 sono state perseguite 45 delle 452 idee totali che sono state sviluppate da KUBIC LA)
- Comunità: Kellogg's ha sviluppato differenti iniziative a livello globale a supporto dell'inclusione sul luogo di lavoro di soggetti portatori di disabilità (si osserva ad esempio la collaborazione tra lo stabilimento aziendale di Valls e la Fundaciòn Ginac, un'organizzazione no profit spagnola) e la sensibilizzazione dei diritti LGBT+
- Luogo di Lavoro: Kellogg's ha introdotto programmi di formazione (tra cui '*Youth Bulding the Future*') all'interno dell'azienda finalizzato ai giovani tra i 18 e 29 anni che non hanno la possibilità di assicurarsi un'occupazione stabile, dando loro la possibilità di essere assunto durante o dopo tale periodo di formazione

La strategia di Kellogg's relativamente al bilanciamento di genere riguarda l'incremento della rappresentanza femminile in tutte le aree dell'azienda, con l'obiettivo di raggiungere entro il 2025 una parità di genere 50/50 ai livelli manageriali e superiori. A tal proposito, il team '*Women of Kellogg*' (WOK) è impegnato nell'equità di genere e svolge un ruolo fondamentale nella responsabilizzazione delle donne e nel coinvolgere gli uomini a condividere tale concetto anche sul luogo di lavoro.

L'impegno di Kellogg's verso il raggiungimento della parità di genere (50/50) viene attuato mediante:

1. La responsabilizzazione delle donne, attraverso l'istruzione, la conversazione e la creazione di opportunità di lavoro, coinvolgendo gli uomini a difendere l'equità di genere a sostegno del successo individuale, del progresso collettivo e del miglioramento aziendale.
2. Lo sviluppo di programmi per supportare l'equità di genere e l'emancipazione delle donne lungo la catena del valore aziendale, inclusi programmi specifici per supportare le imprese di proprietà femminile nella base di fornitori dell'impresa
3. La creazione di marchi finalizzati specificatamente al supporto dei concetti di inclusione e diversità.

Riducendo il campo di osservazione a Kellogg's Italia, si riscontra una convergenza tra le politiche implementate dalla filiale italiana e quelle condivise dalla casa madre statunitense. A tal proposito, il sito web di Kellogg's Italia nella sezione 'chi siamo' riprende i principali obiettivi di CR sociale e ambientale fondanti la strategia 'Better Days' implementata a livello globale. Kellogg's Italia non pubblica rapporti o dati specifici inerenti agli obiettivi della strategia di CSR, ma gli stakeholder possono prenderne visione mediante il link riportato nella sezione stessa che reindirizza al rapporto di sostenibilità globale di Kellogg's.

Per quanto concerne la parità di genere, la filiale italiana, si impegna a raggiungere il bilanciamento al 50/50 entro il 2025 in Italia entro i livelli di management e senior management, supportando pertanto la strategia implementata globalmente (Kellogg's Italia, 2019). Per il raggiungimento di questo obiettivo, l'azienda nel 2019 ha firmato l'impegno del 'Leading Executives Advancing Diversity-Network' (LEAD). Kellogg's si impegna a attuare iniziative strategiche per garantire che questo obiettivo venga raggiunto nelle principali sedi aziendali in Europa, tra cui quella italiana: tra queste iniziative si osservano piani per una rappresentanza di genere al 50:50 dei candidati per le posizioni senior e l'istituzione di gruppi di lavoro dedicati al tema della diversità e inclusione.

Kellogg's Italia (2019) riporta che attualmente la presenza femminile in azienda in Europa è pari al 44% nei livelli di management e senior management. Dal 2018 inoltre la presenza femminile a livello dirigenziale è cresciuta dal 39 al 45%. Riccardi (2019), *Head of Market* di Kellogg's Italia, conferma l'importanza della collaborazione con LEAD-Network, che consente di migliorare lo stato del bilanciamento di genere in azienda e di

renderlo una priorità. Riccardi (2019) supporta, inoltre, la rilevanza di possedere team aziendali diversificati per consentire una maggiore sintonizzazione con i consumatori sempre maggiormente diversificati.

Da quanto veicolato dall'impresa italiana sul sito web relativamente al supporto dell'impegno alla riduzione della fame nel mondo e dell'impatto climatico, si può ipotizzare una convergenza tra le strategie implementate dalla casa madre e dalla filiale italiana. Anche relativamente alla gender equality, questo comportamento viene confermato da Riccardi (2019) che attraverso la condivisione dell'iniziativa LEAD Network supporta il raggiungimento del bilanciamento di genere 50/50 riportato da 'Better Days' di Kellogg's.

La seconda fase dell'analisi osserva se la rappresentanza femminile entro gli organi sociali che ha interessato l'arco temporale 2015-2020 presenta effettivamente quote di genere rilevanti. Nella Tabella 26 si riportano i dati della composizione del CdA e del comitato esecutivo di Kellogg's inerenti alle quote femminili di tali organi. I dati relativi agli anni dal 2015 al 2019 sono stati ottenuti dai rapporti dei moduli 'Form 10-K' e 'Form 14-A' pubblicati dall'impresa; essi sono stati aggiornati al 2020 consultando le informazioni riportate sul sito web aziendale globale.

Tabella 26: Composizione organi sociali Di Kellogg's (2015-2020)

ANNO	CDA	COMITATO ESECUTIVO
2015	42.3%	16.7%
2016	38.5%	16.7%
2017	38.5%	16.7%
2018	41.7%	25%
2019	41.7%	30%
2020	38.5%	50%

Fonte: Kellogg's (2015-2020); elaborazione propria

Kellogg's presenta quote di genere soddisfacenti entro il CdA: nel periodo considerato le percentuali si mantengono superiori al 38%, segnando un picco significativo nel 2015 in cui essa raggiunge il 42.3% presentando 6 donne su un totale di 14 membri complessivi. Parallelamente il comitato esecutivo, dal 2015 al 2017, ha registrato una presenza femminile relativamente scarsa e inferiore a quella osservata entro il CdA. Tuttavia tali percentuali hanno subito un incremento negli anni successivi, raggiungendo rispettivamente il 25 e 30% nel 2018 e 2019. Per quanto concerne il 2020, dai dati

osservati entro il sito web aziendale alla sezione '*Leadership*' si riscontra che su un totale di 6 membri sono presenti 3 donne (50%): il consiglio esecutivo alla fine del 2020 ha pertanto raggiunto il bilanciamento di genere.

La rappresentanza femminile in Kellogg's presenta percentuali rilevanti che segnano un'evoluzione nell'arco temporale considerato, soprattutto relativamente al consiglio esecutivo; tuttavia, essa presenta performance più scarse rispetto a Unilever, la quale su tre anni dei sei analizzati ha raggiunto il bilanciamento di genere entro il Consiglio di amministrazione. Inoltre anche per quanto concerne la composizione della leadership esecutiva, Unilever mostra prestazioni più positive.

Relativamente alla variabile dell'evoluzione del genere del CEO tra il 2015 e il 2020, non si registrano cambiamenti: Kellogg's fino al 2017 è stata presieduta da John A. Bryant, succeduto a ottobre 2017 da Steven Cahillane. L'impresa nel periodo analizzato ha sempre avuto un CEO di genere maschile.

La seconda fase dell'analisi ipotizza che l'impegno finalizzato allo sviluppo delle politiche di CSR aziendale, specificatamente relativo al bilanciamento di genere, sia supportato da percentuali di quote rosa soddisfacenti entro gli organi sociali esaminati.

Per quanto concerne la terza fase dell'analisi, si riscontra che Kellogg's svolge una significativa veicolazione di contenuti relativi alla responsabilità sociale e ambientale: il sito web aziendale mostra sezioni ricche di informazioni specifiche relative ai differenti traguardi oggetto della strategia globale '*Better Days*', quali le percentuali e i valori relativi al risparmio di energia e il numero di individui che l'azienda prevede di raggiungere attraverso tale strategia. Inoltre, entro la sezione '*Newsroom*' Kellogg's pubblica contenuti quali video, immagini, collegamenti a link in cui gli stakeholder possono essere informati riguardo agli impegni su cui verte la responsabilità aziendale. Come riscontrato precedentemente, Kellogg's veicola il suo impegno nella sostenibilità attraverso la pubblicazione di rapporti, specifici a determinate tematiche, quale '*Diversity and Inclusion*', che riporta i traguardi e le iniziative principali attuate dall'azienda a livello globale per incentivare l'integrazione del concetto della diversità in molteplici realtà e dimensioni.

Uno studio di Kim (2011) ha osservato la relazione tra le percezioni dei consumatori nei confronti di due imprese (tra cui Kellogg's) e le strategie di comunicazione aziendale implementate. Nella ricerca viene rilevato se vi sono, effettivamente, influenze dirette

delle iniziative di RSI sulle valutazioni dei consumatori relative ai prodotti aziendali. Tale studio mostra che le associazioni dei consumatori rispetto al comportamento di CSR dell'impresa, comunicato dalla stessa, hanno un'influenza diretta sulla valutazione dei prodotti di consumo aziendali: nel caso di Kellogg's, secondo Kim (2011), tali associazioni sono significative. Lo studio (2011) sottolinea che l'impatto delle comunicazioni di CSR è particolarmente importante per le imprese operanti nell'industria dei beni di consumo e a maggior ragione nel caso di un'impresa già nota sul mercato (riguardo alla quale esistono già delle associazioni positive preesistenti nella mente dei consumatori). Pertanto, relativamente a Kellogg's, tale elemento deve essere considerato e gestito dagli addetti alle *public relation* aziendali per veicolare informazioni relative alla responsabilità aziendale in maniera efficace. A tal proposito si osserva che Kellogg's sviluppa un'attività di pubblicazione di contenuti di responsabilità d'impresa in maniera continuativa e trasparente, come si riscontra dal sito web aziendale, dai documenti e report condivisi. Questo elemento, secondo Kim (2011) risulta essere estremamente rilevante: esso può impattare direttamente sulle associazioni relative al prodotto e all'impresa nella mente del consumatore e in ultima istanza sulla scelta di acquisto.

La veicolazione di contenuti finalizzati alla condivisione dell'impegno nella CSR aziendale con gli stakeholder di Kellogg's è consistente e effettuata attivamente: sono pubblicati documenti e rapporti aggiornati sistematicamente, relativamente a variabili finanziarie e non; tuttavia per quanto concerne la veicolazione dell'impegno nella *gender equality*, non si riscontrano differenti contenuti sul sito web aziendale e sui rapporti condivisi dall'impresa. Relativamente alla veicolazione di informazioni inerenti al bilanciamento di genere, da quanto osservato dall'analisi condotta, Kellogg's presenta prestazioni più scarse rispetto a Unilever.

In definitiva, Kellogg's risulta essere un'impresa impegnata nello sviluppo di iniziative finalizzate al supporto del concetto di inclusione e alla promozione del bilanciamento di genere. Sebbene le comunicazioni in tale ambito non siano elevate, l'impresa presenta delle quote femminili significative entro gli organi sociali, specificatamente entro il consiglio di amministrazione. Kellogg's, relativamente alla *gender equality*, mantiene tuttavia performance inferiori rispetto a Unilever.

4.3.3 Nestlé

Fondata nel 1866 e con sede a Vevey in Svizzera, Nestlé al 2018 era la maggiore multinazionale in termini di fatturato operante nel settore alimentare. Essa contava oltre 91 miliardi di dollari, a fronte di PepsiCo e Unilever, che hanno registrato entrate inferiori, rispettivamente pari a 64.5 e 51 miliardi di dollari in tale anno. Classificata settantesima nella lista ‘*Global 500*’ di Fortune nel 2015, essa possedeva un ampio portafoglio di marchi tra cui Kit Kat, Nescafé, Stouffer's e Maggi. Attualmente Nestlé si presenta sul mercato alimentare con oltre 40 marchi inerenti a prodotti del dolciario e snack. I principali concorrenti diretti del colosso svizzero sono Mondelez International, Unilever, Kellogg's e Danone.

Per quanto concerne il primo step dell'analisi, la strategia di CSR di Nestlé implementata a livello globale riguarda differenti ambiti, tra cui l'apporto di benessere agli individui e alle famiglie, il miglioramento di fenomeni che riguardano la comunità (come il problema delle disuguaglianze e discriminazioni) e la tutela dell'ambiente.

I punti salienti della strategia di CSR implementata da Nestlé sono esplicitati nel rapporto ‘*Creating Shared Value*’ (2019): esso rappresenta la fonte principale di ottenimento dei dati di questa fase di analisi del caso aziendale.

Per migliorare le condizioni degli individui entro il 2030, Nestlé si propone di aiutare 50 milioni di bambini a condurre una vita più sana. L'azienda prevede di raggiungere tale obiettivo concentrandosi principalmente su:

- Offrire delle proposte di alimenti che siano più sane, sviluppando prodotti e bevande più nutrienti (particolarmente indirizzati a neonati e neomamme); diminuire l'apporto di zuccheri, sodio e grassi saturi; rimuovere i coloranti artificiali tra gli ingredienti utilizzati nei prodotti alimentari e affrontare il problema della denutrizione mediante il rafforzamento dei micronutrienti.
- Incentivare i consumatori a condurre una vita più sana (a fronte di circa 1,9 miliardi di individui obesi o in sovrappeso e 462 milioni sottopeso) spiegando le informazioni nutrizionali sulle confezioni dei prodotti nei punti vendita e online (ad esempio mediante l'implementazione di ‘*Guideline Daily Amount*’, un programma che consente di calcolare l'apporto dell'88% degli alimenti prodotti da Nestlé per limitarne il consumo eccessivo) e consentendo ai genitori e insegnanti di promuovere comportamenti alimentari sani nei bambini.

A tal proposito Nestlé ha sviluppato l'iniziativa '*Nestlé for Healthier Kids*' supportando 27.2 milioni di bambini al 2019 mediante l'implementazione del programma in oltre 84 paesi.

Per quanto concerne l'impegno aziendale verso la comunità, Nestlé mira a migliorare 30 milioni di mezzi di sussistenza nelle comunità direttamente collegate alle attività commerciali aziendali entro il 2030. Nello specifico, l'azienda si propone di:

- Migliorare lo sviluppo rurale e dei mezzi di sussistenza apportando miglioramento all'economia dell'azienda agricola tra gli orticoltori che riforniscono Nestlé; combattere la disuguaglianza della disponibilità di alimenti, migliorando la diversità dietetica tra tali individui; infine l'azienda prevede di implementare un approvvigionamento responsabile della catena di fornitura aziendale
- Incrementare il rispetto e la promozione dei diritti umani affrontando gli impatti sugli stessi nelle attività aziendali, migliorando i mezzi di sussistenza dei lavoratori e proteggendo i bambini lungo la catena di approvvigionamento agricolo; inoltre Nestlé si impegna a migliorare la cultura di integrità entro l'organizzazione e fornire meccanismi di reclamo efficaci ai dipendenti impiegati in azienda
- Promuovere un'occupazione dignitosa e un luogo di lavoro inclusivo e diversificato, mediante l'implementazione dell'iniziativa '*Nestlé needs YOUth*' (a supporto dell'accesso al lavoro per i giovani, con lo scopo di raggiungere 10 milioni di essi entro il 2030) a livello di tutte le operazioni aziendali; inoltre migliorare l'equilibrio di genere entro la forza lavoro e responsabilizzare le donne lungo l'intera catena del valore.

Il terzo ambito su cui si basa la strategia di CR dell'impresa è il suo impatto sul clima e sull'ambiente. A tal proposito Nestlé mira a raggiungere un impatto ambientale dello 0% nelle operazioni aziendali entro il 2030. Specificatamente, l'azienda vuole raggiungere tale obiettivo attraverso:

- Il controllo dell'utilizzo dell'acqua, raggiungendo l'efficienza idrica e la sostenibilità in tutte le operazioni; promuovendo politiche di gestione dell'acqua efficaci e finalizzate al suo risparmio (concentrandosi soprattutto sui fornitori in agricoltura); aumentando la consapevolezza sulla conservazione dell'acqua e

migliorando l'accesso alla stessa e ai servizi igienico-sanitari lungo la catena del valore aziendale.

Nel 2019 Nestlé ha implementato 371 progetti di risparmio idrico presso gli stabilimenti aziendali, risparmiando 3,5 milioni di metri cubi di acqua.

- Impattando sul cambiamento climatico, concentrandosi sull'ampliamento dell'uso delle energie rinnovabili e sullo sviluppo di iniziative agricole per lo stoccaggio del carbonio e la protezione della biodiversità. Inoltre l'impresa intensifica il suo impegno per l'approvvigionamento del 100% dell'elettricità da fonti rinnovabili (garantendo il controllo e il coinvolgimento degli investitori, anche attraverso il programma '*Climate Action 100*')
- Salvaguardando l'ambiente, migliorando le prestazioni ambientali degli imballaggi, riducendo la perdita e lo spreco di cibo e fornendo informazioni e dialogo significativi sull'ambiente.

Per quanto riguarda specificatamente la strategia relativa al bilanciamento di genere entro l'azienda, nel 2019 Nestlé ha lanciato il piano di accelerazione dell'equilibrio di genere per aumentare la percentuale di donne entro 200 posizioni dirigenziali senior. Tale iniziativa, nominata '*Nestlé Gender Balance Acceleration Plan*', da circa il 20% della presenza femminile attuale, mira a raggiungere entro il 2022 il 30% della rappresentazione delle donne entro le posizioni dell'alta dirigenza. Nestlé, attualmente presenta il 43% delle donne entro le posizioni manageriali e tale iniziativa mira a facilitare la progressione della carriera delle dipendenti. L'azienda inoltre migliora e sviluppa programmi di mentoring e sponsorizzazione per preparare le donne che possiedono alte potenzialità all'accesso a posizioni dirigenziali di alto livello; tali programmi inoltre analizzano i risultati con i dirigenti senior per promuovere l'equilibrio di genere e garantire il progresso.

Il concetto della diversità e della promozione femminile costituiscono un elemento rilevante dell'impegno di CSR di Nestlé a livello globale; Nestlé Italia condivide gli obiettivi e supporta la strategia sviluppata dalla casa madre? La seconda fase del primo step dell'analisi si incentra sull'osservazione di questo aspetto e si propone di apportare risposta a tale quesito.

Il sito web aziendale di Nestlé Italia riporta differenti elementi che mostrano il supporto alla strategia di responsabilità sociale e ambientale che Nestlé implementa in tutto il

mondo. A tal proposito Nestlé Italia investe sui giovani, supportando l'iniziativa '*Nestlé Needs YOUth*': in Italia l'azienda si impegna a attivare 1450 assunzioni dirette e 1400 stage, che diventano 40.000 nuove opportunità se si considera l'Europa, il Medio Oriente e il Nord Africa (Nestlé Italia, 2020). Entro la sezione 'Responsabilità' nel sito web della filiale italiana viene esplicitato che tale progetto è sostenuto dalla stessa per consentire l'accesso all'occupazione a 10 milioni di giovani in tutto il mondo entro il 2030. Tale obiettivo riguarda l'ambito della promozione dell'inclusione e della diversità e la creazione di un'occupazione dignitosa, anche per i giovani che approcciano al mondo del lavoro.

Parallelamente, la riduzione dell'impatto ambientale costituisce un elemento chiave anche per la responsabilità di Nestlé Italia. A tal proposito essa condivide l'impegno del dimezzamento delle emissioni di gas serra entro il 2030 per raggiungere lo 0% delle stesse entro il 2050. Nestlé Italia prevede di raggiungere tale obiettivo supportando l'agricoltura intensiva, piantando 20 milioni di alberi all'anno per i prossimi 10 anni per garantire la riduzione del problema della deforestazione entro il 2022. Parallelamente l'azienda italiana mira a ridisegnare le fasi di produzione e distribuzione aziendale, azione necessaria per il raggiungimento delle zero emissioni e a trasformare il portafoglio di prodotti, integrandone altri a minore impatto ambientale e migliori per la salute dei consumatori.

Relativamente alla diversità di genere entro i ruoli strategici dell'azienda non vengono inserite informazioni entro il sito web di Nestlé Italia; tuttavia, entro la sezione 'Carriere' l'impresa riporta l'importanza dell'integrazione del concetto dell'inclusione per la cultura aziendale

Come osservato per Unilever e Kellogg's, i siti web delle filiali italiane presentano informazioni più limitate e meno descrittive rispetto a quanto veicolato sul sito aziendale globale. Tuttavia, Nestlé Italia conferma il suo supporto alla strategia implementata dalla casa madre definendo obiettivi e sviluppando politiche sul suolo nazionale che ne consentono il raggiungimento, come nel caso del '*Nestlé Needs YOUth*'. Relativamente al bilanciamento di genere, sebbene sia rilevante l'importanza dell'inclusione della diversità in azienda, non sono stati individuati contenuti relativi all'incremento delle donne entro le posizioni manageriali entro il 2022, a supporto della strategia '*Nestlé Gender Balance Acceleration Plan*'.

Dai dati osservati dal sito web di Nestlé Italia, pertanto si riscontra una convergenza delle strategie implementate ai due livelli spaziali osservati specificatamente all'impegno in ambito ambientale, nella promozione dell'occupazione giovanile e nel concetto di inclusione.

Rispetto agli obiettivi che Nestlé si propone di raggiungere entro il 2022 relativamente al bilanciamento di genere nei ruoli apicali aziendali, come si è evoluta tale situazione negli ultimi 6 anni? L'analisi dei rapporti annuali pubblicati da Nestlé dal 2015 al 2019 ha consentito di studiare l'evoluzione della composizione degli organi sociali aziendali, tra cui il consiglio di amministrazione e il comitato esecutivo, osservando la percentuale della presenza femminile.

Tabella 27: Rappresentanza femminile negli organi sociali di Nestlé (2015-2020)

ANNO	CDA	COMITATO ESECUTIVO
2015	28.6%	7.1%
2016	30.8%	7.1%
2017	35.7%	7.1%
2018	33.3%	8.3%
2019	33.3%	16.7%
2020	35.7%	16.7%

Fonte: Nestlé (2015-2020); elaborazione propria

La Tabella 27 evidenzia una crescita di oltre a 7 punti percentuali della rappresentanza femminile entro il CdA registrata tra il 2015 e il 2020: si osserva un significativo incremento tra il 2016 e il 2017, in cui le donne da 4 membri su 13 complessivi, diventano 5 su 14.

Parallelamente, per quanto concerne il comitato esecutivo la presenza femminile si attesta essere relativamente scarsa. Nell'arco temporale considerato le percentuali raddoppiano, ma i membri femminili al 2020 impattano ancora in maniera ridotta sul totale della composizione: soltanto 2 donne su 12 individui complessivi in tale anno occupavano una posizione entro il consiglio esecutivo.

Per quanto concerne la variabile oggetto di questa fase dell'analisi, relativa all'evoluzione del genere del CEO di Nestlé, non si riscontrano cambiamenti: al 2015 tale ruolo era ricoperto da Paul Bulcke, il quale è stato succeduto da Ulf Mark Schneider, ancora in carica attualmente.

La seconda fase dell'analisi evidenzia una presenza femminile che supera il 35% entro il CdA e si attesta al 16.7% nel consiglio esecutivo al 2020. Rispetto agli altri competitor di settore precedentemente analizzati, le percentuali registrate da Nestlé mostrano una performance più scarsa relativamente al bilanciamento di genere entro i due organi sociali osservati.

In definitiva l'analisi giunge a ipotizzare una convergenza tra l'impegno nella riduzione del divario di genere entro i ruoli apicali dell'impresa e l'incremento della presenza femminile registrato specificatamente entro il consiglio di amministrazione. Infatti, sebbene Nestlé presenti performance soddisfacenti, le prestazioni osservate rispetto ai competitor mostrano che per l'ottenimento di migliori risultati in termini di bilanciamento di genere, l'azienda deve maggiormente impegnarsi nell'integrazione di membri femminili.

Relativamente alla veicolazione di contenuti di CSR, e nello specifico del bilanciamento di genere entro l'azienda, si osserva che Nestlé utilizza il rapporto '*Creating Shared Value*' come principale strumento per informare gli stakeholder sui dati relativi a tale ambito. Il sito web aziendale esplicita la strategia di CSR, inoltre entro la sezione '*Our Impact*' vengono riportati nello specifico gli impegni relativi all'approvvigionamento responsabile, all'impatto ambientale, al coinvolgimento degli stakeholders, al contributo aziendale verso il raggiungimento degli obiettivi globali delle Nazioni Unite e alla gestione delle politiche di governance.

Tuttavia, specificatamente alla gender equality, essa non è inserita nel rapporto relativo alla creazione del valore condiviso: Nestlé riprende il concetto di inclusione e diversità, ma l'impegno verso la promozione delle donne entro i ruoli strategici aziendali non viene riportato. L'incremento della presenza femminile entro i ruoli apicali in azienda è trattato entro la sezione '*Employment & Diversity*' nel sito web: a tal proposito Nestlé esplicita il suo impegno nell'implementazione dell'iniziativa '*Nestlé Gender Balance Acceleration Plan*' con scadenza nel 2022. Tale sezione del sito aziendale informa anche relativamente alle iniziative implementate a favore della promozione della diversità in azienda, come il programma '*Supplier Diversity*' a sostegno di un *pool* di fornitori diversificato. Inoltre, relativamente al bilanciamento di genere, Nestlé non pubblica alcun rapporto autonomo specifico a tale tematica.

Nel complesso l'impresa presenta un consistente archivio di rapporti e dati che informano gli stakeholder relativamente all'impegno oggetto della responsabilità aziendale, consentendo anche l'osservazione dei progressi raggiunti annualmente dalla stessa, specificatamente alle tematiche dell'impatto ambientale e ai miglioramenti sul benessere della comunità.

Come riportato nel rapporto della creazione del valore pubblicato da Nestlé (2019), si osserva che il driver relativo a *'Empowerment women'* costituisce un fattore che impatta limitatamente sul successo aziendale, rispetto a altri driver quali il contrasto della denutrizione e la produzione di packaging sostenibili dei prodotti: tali elementi risultano essere estremamente rilevanti per il successo di Nestlé e molto significativi per i principali stakeholder dell'azienda (*'Creating Shared Value'*, 2019, p.4). Si ipotizza pertanto che tale fattore possa giustificare la limitata comunicazione veicolata da Nestlé inerente alla promozione femminile entro le posizioni strategiche aziendali.

In conclusione, si osserva che Nestlé sviluppa una politica di CSR di ampia portata che riguarda principalmente la riduzione dell'impatto sull'ambiente, concentrandosi sulla limitazione dello spreco di acqua e delle emissioni di gas serra. Parallelamente tale strategia riguarda il supporto di questioni sociali che interessano la comunità globale: a tal proposito essa fa riferimento al concetto di inclusione e di diversità quali elementi da promuovere entro e fuori l'azienda.

La gender equality costituisce un elemento rilevante per la strategia, ma secondario rispetto ad altre priorità espresse dagli stakeholder e dall'azienda, quali la creazione di un packaging sostenibile e la produzione di alimenti più sani. Tuttavia, Nestlé nel 2019 ha sviluppato un'iniziativa per il raggiungimento del 30% delle donne nei ruoli dirigenziali entro il 2022. A tal proposito il bilanciamento di genere dal 2015 al 2020 ha registrato un incremento, ma esso rimane limitato rispetto alle performance mostrate da Kellogg's e soprattutto Unilever.

4.4 Conclusioni di settore

Come confermato dallo studio *'Women in the food Industry'* (McKinsey, 2017) le percentuali delle donne entro le imprese nel campione considerato dell'industria alimentare si attestano al 33% nei livelli dell'alta dirigenza, al 26% relativamente alla vicepresidenza e al 23% entro la C-Suite. Il risultato dello studio (2017) mostra che la rappresentanza femminile in tale industria è nettamente superiore rispetto alle percentuali

presentate dal settore automobilistico e pressoché paritaria rispetto a quelle del farmaceutico.

Per quanto concerne le tre aziende analizzate, si riscontra che Unilever emerge sia in termini di effettivo raggiungimento delle quote rosa entro gli organi sociali (presentando il 50% delle donne che compongono il CdA al 2019 e 2020), sia relativamente alla comunicazione e veicolazione dell'importanza del valore della *diversity* quale driver fondamentale del successo aziendale. A tal proposito sono presenti sezioni entro il sito web globale e alcuni rapporti specificatamente pubblicati che confermano tale fattore (come *'Unlocking Women's Potential: our Approach'*, il rapporto *'White Paper Opportunities for Women'* o ancora *'Opportunities for Women report'*).

Kellogg's si colloca in una posizione intermedia, sebbene presenti quote di genere femminile superiori al 38.5% specificatamente al consiglio di amministrazione e sviluppi differenti iniziative a supporto della diversità.

L'azienda con prestazioni relativamente più scarse risulta essere Nestlé: pur avendo ottenuto importanti riconoscimenti per l'impegno nella parità di genere (tra cui l'inclusione nel Bloomberg Gender-Equality Index nel 2019). Infatti, la presenza femminile entro il consiglio esecutivo impatta del 16.7% e raggiunge il 35.7% entro il CdA. Anche relativamente all'impegno nella comunicazione, Nestlé risulta incentrarsi limitatamente sull'aspetto del bilanciamento di genere, mediante una veicolazione di contenuti più ridotta rispetto ai competitor per quanto concerne tale tematica.

Come si collocano tali imprese rispetto agli altri concorrenti principali che operano nel settore a livello globale? Per consentire un collocamento delle tre multinazionali considerate rispetto allo stato di avanzamento dei principali loro competitor, la Tabella 28 riporta l'attuale presenza delle quote rosa di Mondelez International, Danone, General Mills, Mars e PepsiCo. I dati relativi alla rappresentazione femminile entro i CdA aziendali (al 2020), come effettuato per le tre multinazionali osservate in questo capitolo, sono stati ottenuti dal sito web aziendale globale: fonte principale dell'ottenimento delle informazioni della seconda fase metodologica dell'analisi relativamente al 2020.

Tabella 28: Presenza femminile entro il CdA delle principali multinazionali del settore alimentare

AZIENDA	CDA
Danone	43.8%
General Mills	41.7%
Kellogg's	38.5%
Mondelez International	25%
Mars	35.7%
Nestlé	35.7%
PepsiCo	21.4%
Unilever	50%

Fonte: Elaborazione propria

La Tabella 28 evidenzia che la rappresentanza femminile media entro il settore alimentare, relativamente alle principali otto multinazionali globali si attesta a 36.5%. La performance migliore è registrata da Unilever, la quale relativamente al 2019 e 2020 ha raggiunto l'equilibrio di genere al 50/50 entro il consiglio di amministrazione. Essa risulta essere l'unica impresa a aver raggiunto una reale implementazione dell'equità di genere entro tale organo. Parallelamente a ciò, con le performance più scarse si osservano PepsiCo e Mondelez International, che rispettivamente presentano il 21.4 e 25% della presenza femminile entro il consiglio di amministrazione aziendale.

La parità di genere entro le imprese analizzate nel settore alimentare mantiene livelli soddisfacenti e si riscontrano impegni significativi nella promozione della diversità e del bilanciamento di genere. Unilever emerge per considerare il bilanciamento tra uomo e donna un fattore su cui costruire un vantaggio competitivo, un elemento che consente all'impresa di sviluppare idee più innovative e di sintonizzarsi maggiormente sui consumatori: la diversità costituisce uno strumento che consente di intercettare i cambiamenti di mercato; è rilevante, inoltre, possedere una leadership che rispecchi la base di consumatori target che l'impresa serve.

Relativamente alla comunicazione della CSR si riscontra che specificatamente all'industria di beni di consumo, essa risulta essere uno strumento che deve essere gestito in maniera trasparente dalle imprese. A conferma di ciò, Kim, Park e Kim (2017) osservano che la comunicazione dell'impegno della responsabilità sociale e ambientale effettuata dalle imprese ha un impatto maggiore sulla conseguente scelta di acquisto se si

opera in un'industria di beni di consumo, piuttosto che beni durevoli (automobile o smartphone) e beni stigmatizzati. Lo studio conferma che le strategie di comunicazione possono effettivamente facilitare un particolare tipo di associazione (positiva) che mostra un'effettiva efficacia nei settori dei beni di consumo, come nel caso di quello alimentare.

Tale elemento conferma che saper gestire la comunicazione e effettuare una veicolazione dei contenuti di CSR consentendo il coinvolgimento degli stakeholder costituiscono elementi molto rilevanti per le imprese di questo settore. Ciò risulta maggiormente significativo in un contesto in cui i consumatori sono sempre più incentivati all'acquisto a fronte di un comportamento responsabile mostrato da parte dell'azienda.

Capitolo 5: La parità di genere nella brand communication

La *brand communication* rappresenta una combinazione di attività effettuate da un'azienda che consentono una comunicazione correlata al marchio che permette ai consumatori di accedere, condividere, conoscere, interagire e co-creare con l'impresa stessa (Voorveld H. AM, 2019). La comunicazione del marchio esiste nel momento in cui un cliente attuale (o potenziale) interagisce con un'impresa o il *brand*, ad esempio rilasciando una recensione sul prodotto aziendale o venendo raggiunto dalla pubblicità sviluppata dalla stessa.

La comunicazione del marchio è un elemento molto rilevante per le imprese in quanto consente di esprimere i propri valori e di instaurare un legame con i consumatori, focalizzandosi su tematiche inerenti anche alla CR che, come osservato precedentemente in questo elaborato, costituisce un elemento fondamentale per gli stakeholder e soprattutto per i consumatori. Relativamente a ciò, la parità di genere e la rappresentazione del ruolo femminile veicolato dalle imprese nell'*advertising* sono elementi rilevanti che permettono ai clienti di collocare l'impresa relativamente al tema della parità di genere e, in senso lato, alla tematica dell'inclusione.

L'obiettivo del capitolo consiste nell'osservare l'importanza per le aziende dello strumento della pubblicità e della *brand communication*, quali elementi finalizzati alla veicolazione di contenuti inerenti al bilanciamento tra i generi.

Tale obiettivo verrà perseguito anche mediante l'osservazione dell'impegno nella veicolazione di un'equa rappresentazione del ruolo femminile nella pubblicità e rilevando come tale elemento viene integrato in campagne o spot pubblicitari di alcune imprese oggetto dei capitoli precedenti di questa tesi. Ciò consente di osservare come esse hanno veicolato il ruolo della donna e quali messaggi e/o deduzioni possono essere ricavati da tali scelte.

Per quanto concerne l'osservazione del comportamento delle aziende inerente alle scelte delle pubblicità, sono stati presi in considerazione i siti web globali delle stesse, i comunicati stampa pubblicati, eventuali dichiarazioni di tale ambito rilasciate da CEO e/o dirigenti aziendali e articoli esterni di terzi che hanno studiato tale tematica.

5.1 L'importanza della pubblicità per le imprese

La pubblicità è un elemento molto importante per le aziende che consente di veicolare informazioni relative alla cultura aziendale e ai valori su cui essa si basa. Nell'attuale panorama di frammentazione dei media e sovraccarico di informazioni, attirare l'attenzione dei consumatori costituisce una sfida crescente per le imprese. Un compito significativo su cui deve vertere l'impegno di marketing implementato dalle aziende consiste nel gestire e indirizzare efficacemente gli stimoli di un marchio in modo da attirare l'attenzione, affinché si possano costruire o aggiornare associazioni di marca e, così facendo, migliorare le propensioni dei clienti all'acquisto di beni e/o servizi aziendali (Simmonds L., Bellman S., et al., 2019).

La pubblicità è rilevante per le imprese, inoltre, in quanto consente di mantenere i clienti attuali, ma anche di attrarre l'attenzione sul marchio da parte di potenziali nuovi consumatori. La maggior parte dei marchi ha molti potenziali clienti che sono utenti di categorie di prodotti, ma non utenti di una determinata marca. A tal proposito, la pubblicità che incentiva i potenziali clienti a provare un nuovo marchio aumenta la base di clienti dello stesso, incrementando la penetrazione, la quota di mercato, le vendite e i profitti aziendali (Anschuetz N., 2002; Riebe E., Wright M., Stern P., et al., 2014). Infatti, l'importanza della pubblicità inerente al valore del marchio ha un impatto significativo: secondo Budac e Baltador (2014) quest'ultimo porta un margine di profitto più elevato, consentendo l'attuazione di prezzi premium e promozioni di vendita; esso assicura inoltre la crescita del business attraverso l'estensione del marchio e fornisce una posizione privilegiata del *merchandising* dei prodotti.

Simmonds, Bellman et al. (2019) suggeriscono che quando i clienti potenziali e occasionali prestano maggiore attenzione alla pubblicità del marchio, sono in grado di identificare e ricordare lo stesso. Infatti, la pubblicità a tali potenziali clienti offre l'opportunità di costruire strutture di memoria che, in ultima istanza, migliorano il ricordo e potrebbero portare a un incremento della loro propensione all'acquisto del marchio. La pubblicità, e specificatamente la veicolazione di immagini visive, sono particolarmente propense a creare segnali nella memoria dei consumatori e parallelamente, un maggiore numero di processi di recupero associati a questi segnali aumentano la probabilità di richiamo del marchio (Mikhailitchenko A., Javalgi R. G. et al., 2009).

Alcuni studi (Dobni D., Zinkhan G.M., 1990; Burns A.C. et al., 1993) considerano l'effetto delle immagini sull'atteggiamento verso il marchio e sul ricordo della rivendicazione dello stesso. Essi dimostrano l'esistenza di relazioni positive tra le varie dimensioni delle immagini (istruzioni vs. nessuna istruzione per immaginare, formulazione concreta vs. astratta) e i conseguenti effetti pubblicitari, come l'atteggiamento verso l'annuncio, l'atteggiamento verso il marchio e l'intenzione a acquistare. Tale concetto mostra la rilevanza per le imprese della pubblicità e delle immagini, sottolineando la capacità di queste ultime di generare un ricordo nella memoria degli utenti e il richiamo del marchio. Mediante tali strumenti le imprese riescono a creare un impatto nella mente del consumatore e a acquisire rilevanza e notorietà. La forza di tale legame è ripresa e confermata anche da Simmonds, Bellman et al. (2019), i quali confermano che l'attenzione visiva alla pubblicità-video è particolarmente importante a causa del forte legame tra attenzione visiva e memoria. Infatti, la maggior parte dei dispositivi di comunicazione di marketing agisce attraverso gli occhi; ad esempio, loghi, colori, imballaggi e caratteri richiamano tutti l'attenzione visiva nell'intento di migliorare la memoria del consumatore verso il marchio.

Oltre a ciò, la pubblicità risulta essere uno strumento importante per le imprese che operano in un mercato, sempre più contraddistinto da clienti giovani, iperconnessi e soprattutto attenti a comportamenti e decisioni inerenti alla responsabilità aziendale in ambito sociale e ambientale. La Generazione Z, secondo McKinsey (2015) costituisce oltre il 40% della totalità dei clienti al 2020 e ha un potenziale di spesa significativo, stimato pari a 350 miliardi di dollari solo negli Stati Uniti (Amed I., Balchandani A., Beltrami M. et al., 2019). Secondo Budac e Baltador (2014) che hanno esaminato l'impatto della comunicazione del marchio sui clienti più giovani, i marketer devono concentrarsi su strategie forti che enfatizzino le caratteristiche rilevanti degli attributi del marchio, fornendo così nuove comprensioni che portano a cambiamenti strategici di posizionamento e comunicazione.

Nella loro comunicazione, i marchi devono considerare una serie di questioni chiave, tra cui:

- 1) Le imprese devono essere autentiche nella comunicazione del marchio e dei valori che esso sottende, cercando di ricreare e di spiegare un contesto che alle volte i

giovani consumatori non comprendono (come, ad esempio, nel caso di alcune questioni sociali o ambientali)

- 2) I brand devono essere originali: questa è una caratteristica desiderabile durante la fase di collaborazione e di marketing virale, in cui i consumatori utilizzano i media e entrano in contatto con le imprese, stabilendo una relazione con esse
- 3) La comunicazione deve mantenere la coerenza: questa caratteristica è molto importante per il pubblico in quanto esso può essere facilmente critico a fronte di deviazioni o comportamenti divergenti da parte delle aziende. È dannoso per le imprese infatti trattare determinati argomenti ad esempio online, senza esprimersi a riguardo attraverso altri media
- 4) I marchi dovrebbero offrire ai giovani la motivazione o a ogni modo incentivarli a fare la differenza nel mondo e a agire responsabilmente.

Secondo Budac e Baltador (2014) le nuove generazioni percepiscono la comunicazione commerciale in modo differente rispetto a come veniva intesa in passato: anche se si tratta di pubblicità e di comunicazioni effettuate da parte di marchi noti e affermati, essi non rappresentano un'autorità per i millennial, i quali non acconsentono all'acquisto di un prodotto solo perché un'azienda li incentiva a farlo. L'elemento fondamentale che si auspica venga sviluppato dalle imprese è una maggiore comunicazione con i consumatori giovani, più aderente e in linea con i loro comportamenti: una *brand communication* che consenta loro di interagire con l'azienda, conoscendone e riconoscendosi in valori e principi e condividendo le sfide sociali e ambientali con la stessa.

L'impegno nelle questioni di CSR da parte dell'impresa costituisce un elemento molto rilevante, oggetto della pubblicità e della comunicazione del marchio. A tal proposito, tali tematiche consentono all'impresa di rispondere alla necessità di comportamenti socialmente responsabili avanzata da parte dei clienti. Secondo Kong, Witmaier et al. (2020), le convinzioni dei consumatori e le intenzioni di acquisto sono fortemente associate agli attaccamenti al marchio e alla percezione della CSR. Nello specifico, relativamente alla sostenibilità ambientale, quando i prodotti aziendali ecologici evocano un'elevata fiducia e provocano atteggiamenti positivi del marchio, i consumatori tendono a formare intenzioni di acquisto positive perché ritengono che i prodotti soddisfino la loro sensibilità alla riduzione dell'impatto ambientale.

Parallelamente, per quanto concerne la responsabilità sociale e specificatamente la parità di genere, si osserva la pratica pubblicitaria del *femvertising*, che demarca gli annunci che si concentrano sulla celebrazione delle donne e sulla diminuzione dello stigma per la disparità di genere (Champlin S., Sterbenk Y., Windels K et al., 2019). Il *femvertising* ha un effetto complessivamente positivo sull'atteggiamento dei consumatori rispetto al marchio; tale impatto viene riscontrato soprattutto nelle consumatrici, che sono sempre più propense al rifiuto di annunci che richiamano stereotipi di genere ormai superati. Sebbene il messaggio pubblicitario possa influire direttamente sull'atteggiamento del consumatore, anche i valori e le credenze giocano un ruolo notevole nell'influenzare la preferenza dei clienti per un particolare messaggio rispetto a un altro.

In accordo con Champlin, Sterbenk et al. (2019) la pubblicità inerente all'abbattimento della disparità tra i generi sortisce un effetto positivo. Secondo tale studio (2019) oltre la metà degli intervistati nell'analisi (52%) ha indicato di aver acquistato da un marchio in quanto incentivata dalle modalità con le quali le donne sono state rappresentate nei messaggi del *brand*. Oltre alla relazione tra la veicolazione di messaggi di *empowerment* femminile e la propensione all'acquisto, Champlin, Sterbenk et al. (2019) osservano che la maggior parte degli intervistati dichiara di apprezzare il *femvertising* in quanto sostiene che tale pratica sia efficace per l'abbattimento delle barriere dell'uguaglianza di genere.

In conclusione, si osserva che in primo luogo la pubblicità costituisce uno strumento rilevante mediante il quale le aziende possono sostenere e veicolare l'impegno nelle cause di responsabilità sociale e ambientale, rispondendo così alle esigenze avanzate da parte della Generazione Z e alla crescente richiesta dei consumatori di osservare comportamenti sostenibili da parte delle imprese, incentivandoli alla conclusione dell'acquisto.

Per quanto concerne l'insieme dei messaggi e delle pubblicità relativi alla parità di genere, il *femvertising* costituisce un esempio chiave con cui le aziende possono attuare la difesa del marchio. Secondo Champlin, Sterbenk, Windels et al. (2019), questa pratica può contribuire alla crescita delle vendite finali, ma può anche incentivare risposte positive da parte di un pubblico di destinazione femminile.

Questo tipo di pubblicità e il numero di marchi che si dedicano a essa, continuano a crescere e a essere sempre più oggetto dell'interesse di una base di consumatori più consapevole e diversificata. Ciò rende il concetto dell'uguaglianza di genere, in

particolare l'emancipazione femminile e le relative pubblicità, un esempio importante di pratiche di difesa del marchio di successo.

5.2 Il ruolo femminile nell'advertising: la giusta rappresentazione crea valore

La rappresentazione del genere nelle pubblicità ha ricevuto un'attenzione significativa negli ultimi decenni da parte degli stakeholder aziendali e degli accademici; tuttavia è soltanto negli ultimi anni che il dibattito ha raggiunto il comparto della pubblicità, ove le critiche relative all'estensione degli stereotipi tradizionali del ruolo femminile e dei suoi effetti negativi (a livello sociale e individuale) vengono avanzate da parte della comunità globale (Association of National Advertisers, 2016; World Federation of Advertisers, 2018). Secondo UnWomen (2019), gli stereotipi obsoleti e le norme sociali stanno avendo un impatto negativo sulla carriera e sulla vita personale delle donne e la rappresentazione di genere nella pubblicità ne impedisce il cambiamento. Ciò include ruoli, comportamenti o luoghi che sono abitualmente o esclusivamente associati a un particolare genere, ad esempio le donne ritratte come responsabili dei compiti domestici, della cura dei figli e solo saltuariamente ricollegate a un'attività lavorativa che trasmetta l'emancipazione e l'indipendenza delle stesse (Middleton K., Turnbull S., Oliveira M. J., 2019).

Il ruolo della donna nell'*advertising* ha osservato un cambiamento (incentivato da una transazione socio-culturale di più ampia portata che ha interessato la popolazione femminile): dal ruolo tradizionale di governante, dedita all'educazione dei figli e alla sfera familiare e casalinga, la donna è giunta a essere riconosciuta quale lavoratrice moderna orientata anche al progresso della carriera e, a ogni modo, quale individuo che incarna una figura indipendente e non subordinata come in precedenza (Saxena K., 2017).

In risposta alla necessità dei consumatori di osservare un comportamento più etico da parte delle aziende, Middleton, Turnbull e Oliveira (2019) sottolineano un crescente entusiasmo per le pubblicità che ritraggono le donne in modalità più eque e in circostanze che richiamino l'*empowerment* femminile.

Secondo Saxena (2017) i consumatori oltre che un comportamento più responsabile e bilanciato da parte delle imprese, richiedono il proprio riconoscimento e identificazione entro le pubblicità veicolate.

In accordo con Middleton, Turnbull e Oliveira (2019) la pubblicità contraddistinta da una rappresentazione paritaria tra i generi produce un effetto positivo anche sul business aziendale, osservando un pubblico che mette in atto comportamenti favorevoli verso i marchi che promuovono l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile. Negli ultimi anni sono state molteplici le campagne rivoluzionarie di successo che hanno sfidato gli stereotipi femminili, focalizzandosi sul loro abbattimento, ad esempio *'This Girl Can'* di Sport England (2016) e *'Fearless Girl'* di State Street Global Advisor.

Tuttavia, secondo l'ultimo rapporto di Kantar relativo alla rappresentazione femminile nelle pubblicità (*'Getting Gender Right'*, 2019) l'*advertising* rimane ancora radicato all'utilizzo di stereotipi di genere e inoltre non consente una corretta rappresentazione degli individui. Infatti, mentre il 76% delle donne e l'88% degli uomini degli addetti di marketing a livello globale (considerati dal sondaggio di Kantar), credono di evitare l'uso di stereotipi di genere nelle campagne pubblicitarie sviluppate, quasi la metà dei consumatori (di entrambi i generi) non si sente rappresentata correttamente da esse. La divergenza tra quanto mostrato nelle pubblicità e il ruolo in cui effettivamente si rispecchiano le donne viene confermata anche da Nkem, Chima, Martins et al. (2020). Essi osservano che i ruoli di genere stereotipati e non tendenzialmente allineati a come i consumatori si identificano, vengono utilizzati dagli utenti dei media per condividere, pubblicizzare e vendere i prodotti aziendali. Per consentire una convergenza tra questi due elementi, gli inserzionisti necessitano di conoscere ed entrare in contatto con il proprio pubblico di riferimento, per assicurarsi che i propri *Unique Selling Point* (USP) sviluppati dalla pubblicità soddisfino la sensibilità e le preoccupazioni chiave dei consumatori, facendoli identificare nella stessa, tanto da riuscire, in ultima istanza, a indurli all'acquisto.

Il rapporto elaborato da Kantar (*'Getting Gender Right'*, 2019) evidenzia inoltre che più del 45% degli intervistati oggetto del sondaggio sviluppato, ritiene che le donne siano ritratte in maniera inappropriata nelle pubblicità; al contrario il 40% afferma che esse incentivano a sviluppare pensieri positivi rispetto agli individui e ai personaggi delle campagne pubblicitarie. A tal proposito, la ricerca mostra che il divario è ancora più accentuato nel caso delle rappresentazioni maschili: il 44% contro il 35% degli intervistati ritengono che il soggetto maschile riportato nella pubblicità sia rappresentato in maniera inadeguata.

Un altro elemento evidenziato dal rapporto di Kantar (2019) è inerente alla presenza contemporanea di entrambi i generi di individui nelle pubblicità; a tal proposito, quando appaiono uomini e donne, i primi hanno il 38% in più di probabilità di essere presenti in primo piano rispetto alle donne. La rappresentazione di uomini e donne nella pubblicità rimane stereotipata, con la maggior parte degli annunci che mostrano le donne come “simpatiche” o “premurose”, a fronte del solo il 6% di essi che rappresenta un personaggio femminile come “autorevole”; rappresentazione, quest’ultima, che secondo Kantar (2019) performa molto meglio rispetto alle altre.

Inoltre il rapporto ‘*Getting Gender Right*’ (2019) riscontra che produrre creatività *gender-based* da implementare nello sviluppo di annunci è meno necessario di quanto tradizionalmente si può immaginare. Dall’analisi di Kantar (2019), infatti, non è stata evidenziata una differenza significativa nel modo in cui uomini e donne reagiscono alla pubblicità: le campagne risultate più efficaci, sono ritenute tali da entrambi i generi di individui e viceversa per quelle che non producono il medesimo effetto.

Secondo Kantar (2019), i marchi che vogliono effettuare il giusto collocamento della rappresentazione di genere entro le pubblicità devono considerare consapevolmente le questioni di genere, sfidando e trascendendo gli stereotipi dello stato attuale, riconoscendo ipotesi di *targeting* obsolete e eccessivamente semplicistiche che rafforzano vecchi paradigmi decisionali. Rimanendo sulla linea di confine, senza favorire una rappresentazione che promuova uno dei due generi, le aziende possono creare annunci che soddisfino entrambi, valutando successivamente il *targeting* e l’ottimizzazione dei media in base al genere di riferimento, nel caso in cui il cliente target di una campagna pubblicitaria sia prevalentemente maschile o femminile.

Le imprese ottengono vantaggio dall’affrontare la parità di genere nella pubblicità, garantendo così una corretta rappresentazione? Pertanto, un ritratto equo della donna entro gli annunci pubblicitari crea valore?

Secondo il rapporto ‘*Getting Gender Right*’ (Kantar, 2019) i marchi che non si focalizzano sul bilanciamento di genere registrano perdite di entrate superiori. Ciò si verifica da un lato a causa di un maggiore interesse dei consumatori al tema della parità di genere, e dall’altro, dal fatto che molte imprese che man mano stanno affrontando tale tematica guadagnano un posizionamento migliore e lasciano una posizione emarginata a quelle che non sono orientate verso tale tematica. A tal proposito, i marchi che rispettano

il concetto della *gender equality* ottengono un valore del marchio notevolmente maggiore, tuttavia, solo un marchio su tre raggiunge tale equilibrio. Kantar quantifica la perdita di valore in media dovuta alla valutazione dei *brand* che sono sbilanciati positivamente verso il genere maschile: essa ammonta a 9 miliardi di dollari.

Inoltre, secondo l'analisi condotta da Gramazio, Cadinu, Guizzo et al. (2020), le donne mostrano una minore attrattiva verso il prodotto e intenzione di acquisto nel caso in cui esso sia presentato con modelli femminili sessualizzati, rispetto ad annunci neutri. Parallelamente gli uomini non sono risultati essere influenzati dalla sessualizzazione degli annunci. Lo studio suggerisce che la rappresentazione della donna in un contesto sessuale non produce effetti positivi sull'acquisto dei prodotti, dunque non è vantaggioso per l'impresa dal punto di vista dell'incremento dei profitti.

Al contempo, Varghese e Kumar (2019) si esprimono relativamente alla relazione tra la rappresentazione della donna mediante il *femvertising* e l'intenzione d'acquisto. A tal proposito, essi evidenziano che le donne esposte agli annunci di *empowerment* femminile manifestano atteggiamenti positivi significativamente più elevati verso tali marchi, nonché migliori intenzioni d'acquisto. Secondo l'analisi condotta da Varghese e Kumar (2019) tale effetto è riscontrato essere più pronunciato tra i millennial. In questo contesto lo studio riporta che il *femvertising* e questa correlazione con atteggiamenti positivi dei consumatori, non vengono osservati senza l'esistenza di una solida relazione azienda-cliente e associazioni di CSR; altri studi (Hunt A. R., Serazio M., 2017), inoltre, hanno dimostrato che il *femvertising* per essere efficace richiede un rapporto preesistente del *brand* con le donne.

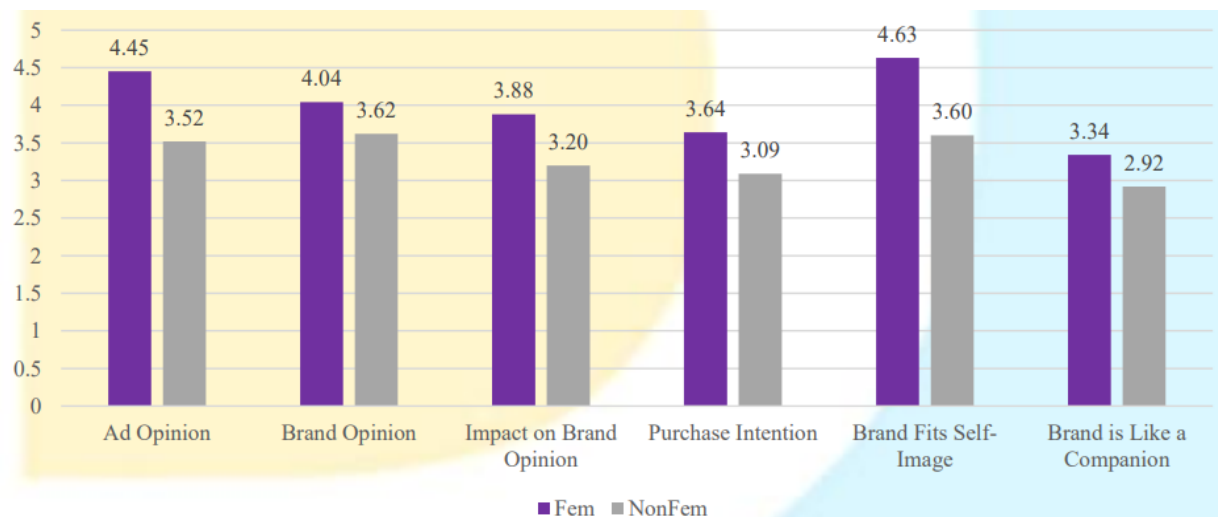
Ulteriori vantaggi per le aziende di sviluppare marchi che supportino la corretta rappresentazione bilanciata tra i generi sono dati dal fatto che le pubblicità che ritraggono le donne in una condizione paritaria agli uomini, dove la presentazione è appropriata e offre un modello di comportamento positivo, migliora l'intenzione di acquisto del 26% nella totalità dei consumatori e del 45% entro le donne (Association of National Advertisers, 2017).

Inoltre, i post sponsorizzati sui social, incentrati sull'uguaglianza di genere, incoraggiano l'8-10% di opinioni sul marchio più favorevoli rispetto a quelle non focalizzate su tale causa sociale (Rooney J., 2017).

In conclusione, lo studio di Drake (2017) ha osservato l’impatto del *femvertising* su differenti dimensioni, tra cui l’atteggiamento verso gli annunci pubblicitari e il marchio, l’intenzione all’acquisto e la connessione emozionale con il *brand*.

La Figura 13 evidenzia l’esito del sondaggio che ha consentito l’ottenimento dei risultati dell’analisi (2017).

Figura 13: Impatto del *femvertising* sull’atteggiamento dei consumatori



Fonte: Drake V. E., (2017), p. 597

La figura 13 mostra che per tutte le sei dimensioni analizzate, le pubblicità che sostengono l’*empowerment* femminile hanno un impatto maggiore e più positivo rispetto a quelle che non promuovono il ruolo della donna. Specificatamente, tale fenomeno mostra il maggior divario (tra gli annunci ‘*Fem*’ e ‘*Non Fem*’) relativamente alle opinioni espresse sugli annunci aziendali e ai collegamenti emozionali. Nel primo caso ciò significa che gli annunci e le pubblicità che promuovono la parità tra i generi incentivano i consumatori a una maggior espressione di pareri e opinioni, suscitando interesse e instaurando dibattito, rispetto agli annunci che non sostengono tale causa. Nel caso nella seconda dimensione, i clienti a fronte di annunci a favore dell’*empowerment* femminile sono risultati più propensi a confermare che il marchio li identifica maggiormente rispetto a pubblicità neutre (Drake V. E., 2017).

Inoltre, anche se contraddistinti da divari più ridotti, si osserva l’impatto del *femvertising* sull’opinione del marchio e sull’intenzione all’acquisto: in entrambi i casi annunci che richiamano l’emancipazione femminile e rappresentano la donna in maniera equa rispetto agli uomini, performano meglio rispetto agli annunci sviluppati da marchi che non sono orientati al bilanciamento di genere.

In definitiva si riscontra che la corretta rappresentazione di genere nella pubblicità mostra un impatto positivo nella sfera sociale, soprattutto a favore delle donne, incentivando l'abbattimento delle barriere degli stereotipi di genere.

Al contempo, essa consente l'ottenimento di vantaggi significativi anche a favore delle imprese: il bilanciamento di genere nelle campagne pubblicitarie incentiva le intenzioni all'acquisto, consente all'azienda di rispondere agli interessi sociali crescenti da parte dei clienti target e soprattutto dei millennial e permette di avere un incremento significativo sul valore del marchio.

5.3 Il ruolo della donna nell'advertising: i casi di Unilever, Kellogg's e Toyota Motor

Come osservato sono numerosi gli studi (Drake, 2017; Association of National Advertisers, 2017; Saxena, 2017; Kantar, 2019) che evidenziano una correlazione positiva tra la veicolazione del bilanciamento tra i generi nelle pubblicità e l'impatto su differenti dimensioni aziendali, tra cui l'intenzione all'acquisto.

Sono state diverse le campagne pubblicitarie a supporto della promozione del ruolo della donna, tra cui '#SpeakBeautiful' promossa da Dove, '#LikeAGirl' di Always e '#AerieReal' di Aerie.

A tal proposito le aziende che sono state considerate nei settori analizzati in questo elaborato, come si comportano?

La risposta a tale quesito consente il perseguimento dell'obbiettivo di questo capitolo, ovvero osservare se le imprese che si sono focalizzate su iniziative di promozione della parità di genere (oggetto del primo step della metodologia di analisi intersettoriale) e che hanno effettivamente implementato il bilanciamento tra i generi entro gli organi decisionali aziendali (elemento osservato nel secondo step metodologico dell'analisi), si impegnano anche alla veicolazione di una rappresentazione del ruolo femminile che sia convergente con il comportamento mantenuto relativamente alle precedenti dimensioni.

In questo paragrafo, pertanto, viene osservato il comportamento di tre imprese che sono state considerate nei Capitoli 2 e 4, inerenti rispettivamente ai settori automobilistico e alimentare. Specificatamente si osserva come Unilever, Kellogg's e Toyota Motor si impegnano a veicolare il ruolo della donna, ad esempio mediante campagne o spot

pubblicitari, evidenziando il loro impegno verso la rappresentazione dell'*empowerment* femminile.

Come precedentemente affermato, le fonti utilizzate sono state i comunicati stampa promossi da CEO e/o dirigenti delle aziende osservate, i siti web aziendali globali delle stesse e altri articoli esterni di terzi che hanno indagato tale ambito.

5.3.1 Unilever: la campagna #UNstereotype

Unilever, come osservato nel capitolo 4, è un'impresa leader del settore alimentare che mostra la parità di genere quale elemento fondamentale dei valori del marchio e della cultura aziendale. La diversità e l'equità tra i generi costituiscono concetti che sono sostenuti e integrati a livello globale dalle politiche e iniziative sviluppate dall'azienda; parallelamente il suo impegno nel garantire il bilanciamento tra uomo e donna si riscontra anche nella composizione della leadership entro gli organi sociali (CdA e leadership esecutiva). A tal proposito, come si osserva dalla Tabella 25, Unilever ha raggiunto il bilanciamento di genere entro il consiglio di amministrazione al 2019, garantendo dunque oltre il 50% della presenza femminile entro tale organo.

Parallelamente Unilever si dedica anche alla veicolazione di un'equa rappresentazione del ruolo femminile entro la pubblicità, slegandolo da ogni tipo di stereotipo. A tal proposito, il colosso nel 2016 ha lanciato la campagna '#UNstereotype' finalizzata a sradicare paradigmi e stereotipi obsoleti negli annunci pubblicitari. Tale iniziativa rappresenta un'ambizione globale per tutti i marchi di Unilever e l'industria intesa in senso lato, per far progredire la pubblicità lontano dalle rappresentazioni di genere e sviluppando nuove campagne che siano più rilevanti per il consumatore attuale. Mediante '#UNstereotype' Unilever si impegna a promuovere le rappresentazioni di genere nei suoi annunci con un'attenzione particolare alle donne affrontando tre aree chiave: il ruolo, la personalità e l'aspetto. Relativamente al primo elemento, l'azienda vuole rappresentare le donne in ruoli che riguardano le loro aspirazioni, trascendendo l'importanza del loro supporto verso il prodotto; inoltre, le personalità rappresentate mirano a cambiare per diventare più autentiche e tridimensionali, ovvero divertenti, premurose e forti; in ultimo, l'aspetto viene presentato come piacevole e non critico, creando un interesse positivo e creativo nell'essere chiunque si voglia essere (Unilever, 2016).

Successivamente, a giugno 2017, UNWomen (un'entità delle Nazioni Unite che opera per l'emancipazione delle donne) in collaborazione con Unilever e leader di diversi settori

aziendali, tra cui Facebook, Google, Mars, Microsoft, J&J, annunciano il lancio della ‘UNstereotype Alliance’: una nuova alleanza globale destinata a bandire le rappresentazioni stereotipate del genere nelle pubblicità e in tutti i contenuti guidati dal marchio. Le aziende coinvolte sottolineano quanto la pubblicità possa influenzare il cambiamento culturale positivo utilizzando il potere di tale strumento per contribuire a plasmare percezioni che riflettono rappresentazioni realistiche (Unilever, 2017).

A tal proposito Unilever ha concretizzato uno sradicamento dagli stereotipi relativamente a differenti da marchi contenuti nel portafoglio aziendale, tra cui Knorr e Axe/Lynx. Nel primo caso, con la campagna globale di Knorr ‘#loveatfirsttaste’, Unilever ha riconosciuto che i tradizionali ruoli di genere inerenti alla sfera legata ai prodotti alimentari hanno iniziato a confondersi e che la cucina man mano sta diventando più inclusiva e di tendenza. Affinché Knorr rimanesse noto e progressista, Unilever ha riconosciuto la necessità di un cambiamento, poiché incentrare la conversazione gastronomica su ruoli di genere specifici è apparso obsoleto. L’azienda pertanto mostra delle rappresentazioni nelle pubblicità dei suoi marchi che ritraggono genitori divorziati, gruppi di studenti di differenti etnie e millennial e non solo la tradizionale famiglia stereotipata che vede la donna dedita alla cucina.

Nel caso di Axe/Lynx, altro marchio di Unilever, la campagna ‘#FindYourMagic’ è stata nettamente approvata e apprezzata sia dai consumatori, che dall’industria della comunicazione per essersi allontanata dalle nozioni rigide e stereotipate di mascolinità e per promuovere l’individualità degli uomini reali. Infatti, come sostenuto da Zayer, McGrath e Castro-González (2019), il marchio Axe, tradizionalmente noto per rappresentare gli uomini in modo unidimensionale, si è impegnato per essere più inclusivo, ritraendo un senso di mascolinità più diversificato attraverso tale campagna globale.

Di Nonno, CEO del Geena Davis Institute on Gender Media (un’organizzazione di ricerca che indaga la rappresentanza di genere nei media e fa appello al bilanciamento tra i generi), supporta e premia l’impegno progressista mostrato da Unilever contro la creazione di stereotipi di genere entro la pubblicità e evidenzia la rilevanza dello strumento dei media nella veicolazione dei contenuti per i consumatori.

Di Nonno riconosce che i media sono l’unico settore economico che consente di dipingere un’immagine del mondo nel modo in cui si aspira che esso sia: uno spot di 30 secondi

può lasciare un'impressione molto duratura negli individui. La pubblicità come mezzo di narrazione è importante quanto la programmazione a cui essa è collegata. Infatti, tale strumento assume un ruolo fondamentale e può stimolare le industrie della pubblicità e dei contenuti a condividere e trasmettere la causa sociale inerente all'emancipazione del ruolo della donna.

In accordo con Zayer, McGrath e Castro-González (2019), Unilever e Procter&Gamble (P&G) accanto ad agenzie e società tecnologiche quali WPP e Google, risultano essere aziende che si impegnano notevolmente verso il contrasto degli stereotipi di genere entro le pubblicità. In tal senso l'alleanza '#UNstereotype' ha portato avanti la metrica anticonformistica tipica che consente di valutare gli stereotipi di genere nelle pubblicità. A tal proposito, altre industrie oltre a quelle dei beni di consumo confezionati, della tecnologia e della pubblicità potrebbero trarre vantaggio da tali alleanze e metriche incentrate sulla *gender equality* e sul cambiamento sociale, in quanto essa aggiunge credibilità e autenticità agli sforzi di *branding*.

In definitiva, per quanto concerne Unilever, l'analisi osserva una convergenza tra l'impegno concretizzato mediante le iniziative finalizzate alla promozione delle donne nella società ed entro i ruoli di leadership aziendale, le quote di genere effettivamente rispettate entro gli organi decisionali aziendali e una rappresentazione del ruolo femminile nelle pubblicità che mira allo sradicamento degli stereotipi e di paradigmi ormai superati.

5.3.2 Kellogg's

Un'altra impresa che ha mostrato mantenere comportamenti significativi relativamente alla rappresentazione della donna in annunci e spot pubblicitari è stata Kellogg's. L'impegno dell'impresa in politiche di CSR finalizzate alla promozione del concetto di diversità e della parità di genere è stato rilevante, come riscontrato nel capitolo 4: essa incentiva la promozione delle donne entro i ruoli senior, impegnandosi al raggiungimento della parità di genere nei livelli di management e senior management entro il 2025. Parallelamente, la presenza femminile (Tabella 26) al 2020 registra quote relativamente soddisfacenti, pari al 38.5% nel 2020 entro al consiglio di amministrazione e al 50% nel consiglio esecutivo.

Kellogg's come colloca e rappresenta il ruolo delle donne entro le campagne pubblicitarie e gli annunci?

In primo luogo, Kellogg's ha confermato il suo impegno nello sradicamento degli stereotipi di genere legati alla rappresentazione femminile entro gli annunci pubblicitari, entrando a far parte, nel 2020, dell'alleanza '#UNstereotype' lanciata da Unilever e supportata da molteplici imprese operanti in differenti settori aziendali. A tal proposito, sostenendo lo sviluppo di rappresentazioni diversificate, inclusive e non stereotipate di gruppi emarginati, il vicepresidente e capo di Kellogg's nel Regno Unito ha confermato l'importanza di incentivare e guidare il cambiamento verso una rappresentazione paritaria e progressista di entrambi i generi.

Portando l'attenzione sul concetto del *femvertising*, Mullens (2018) osserva come Kellogg's ha connotato la figura femminile entro lo spot pubblicitario del marchio *Special K*. Secondo Jalakas (2016), la campagna pubblicitaria intitolata "Own It", avviata da tale marchio, mostra alcune caratteristiche specifiche inerenti alla pratica del *femvertising*. In tale campagna sviluppata nel 2015, lanciata prima in Canada e successivamente in Australia, molte donne sono ritratte mostrarsi allo specchio, provando emozioni di tristezza e delusione. Al principio di tale annuncio viene riportata una statistica allarmante secondo la quale il 97% delle donne odiano il loro corpo almeno una volta al giorno. La voce esterna all'annuncio conferma che per *Special K* il 100% delle donne ha il potere di cambiare qualcosa di molto più rilevante: la loro percezione di sé stesse. Alla fine dello spot pubblicitario lo specchio si rompe e le donne vengono mostrate estremamente sicure di loro stesse.

Se ci si riferisce ai principali pilastri del *femvertising* (ovvero l'utilizzo di diversi talenti femminili in modo intersezionale; lo sviluppo di una messaggistica che sia intrinsecamente a favore delle donne; l'abbattimento dei confini imposti dagli stereotipi delle norme di genere; la minimizzazione della sessualità e il ritratto di donne in maniera autentica) si può sottolineare che tale pubblicità presenta varie rappresentazioni di donne, trasmette un messaggio stimolante che mira a rafforzare e celebrare un sentimento positivo, sfidando le percezioni e gli stereotipi di come una donna "dovrebbe" essere. Destinato ad evidenziare l'equilibrio, la fiducia che le donne mostrano nella loro vita quotidiana e come possono essere protagoniste nelle loro scelte anche quando si tratta dell'alimentazione, la campagna pubblicitaria di *Special K* mira anche a riposizionare tale marchio. Kellogg's, infatti, sta riallineando *Special K* con un nuovo messaggio di potenziamento, in questo caso legato alla responsabilizzazione delle donne a prendere il

controllo del proprio peso, piuttosto che veicolare un messaggio collegato a calorie e diete (Krashinsky, 2017, Robertson, 2015).

Secondo Mullens (2018) questo rappresenta un esempio effettuato dal leader americano del settore alimentare che si focalizza sull'*empowerment* femminile e sulla responsabilizzazione delle donne. Si tratta di un esempio significativo di attuazione di *femvertising* e di abbattimento degli stereotipi che ritraggono la donna perfetta come avente forme fisiche determinate e prestabilite, senza incentivare l'accettazione del proprio corpo indipendentemente dalle sue forme.

Un altro esempio di Kellogg's relativo all'abbattimento degli stereotipi dei ruoli di genere viene mostrato da uno spot televisivo e precisamente dalla modifica attuata dello slogan di Coco Pops, altro marchio nel portafoglio di Kellogg's, lanciata nel 2018. L'elemento in discussione è lo slogan riportato nella pubblicità: esso è stato criticato dai consumatori e specificatamente da Hannah-Marie Clayton, una giovane americana che ha esternato la critica al colosso dell'alimentare, esortando una modifica dello slogan. Esso, nella pubblicizzazione del prodotto Coco Pops affermava 'amato dai bambini e promosso dalle mamme' e successivamente è stato modificato in 'amato dai bambini e promosso dai genitori'. Tale slogan, secondo i consumatori e Clayton richiamava una rappresentazione in cui i ruoli stereotipati ritraggono solo la mamma dedita alla preparazione della colazione per i figli, nonché il principale soggetto dedito all'approvazione dei prodotti alimentari. Clayton, nella critica destinata a Kellogg's ha riportato che il fatto che sia esclusivamente la madre a dedicarsi alla colazione ritrae un'immagine convenzionale consolidata nel tempo, ma che non è più allineata alla realtà della società attuale e dei ruoli di genere che vigono nella stessa. Viene esplicitato che spesso sono i padri a dedicarsi alla cucina e alla preparazione della colazione per i figli alla mattina, a fronte di una madre indaffarata e impegnata nel lavoro.

Sebbene Kellogg's abbia riconosciuto e modificato lo slogan pubblicitario del marchio Coco Pops, in quanto accusato di ricollegarsi a stereotipi di genere, essa si dedica alla rappresentazione femminile incentivando e promuovendo la determinazione delle donne, il loro potere di decidere e la loro accettazione indipendentemente dai propri canoni estetici. Questo viene confermato, ad esempio, dal messaggio veicolato dall'annuncio pubblicitario relativo al marchio *Special K* e dalla campagna 'PoweringYou'.

Inoltre l'impegno di Kellogg's verso la corretta rappresentazione delle donne entro le pubblicità è stato rafforzato nel 2017 con l'adesione a #SeeHer, promosso dal movimento *Association of National Advertiser (ANA) Alliance for Family Entertainment (AFE)* con sede negli Stati Uniti per aumentare le rappresentazioni accurate di donne e ragazze negli annunci pubblicitari e nei media statunitensi; con tale adesione, Kellogg's si impegna attraverso i propri marchi a migliorare l'equità di genere e l'emancipazione delle donne anche nelle pubblicità (Kellogg's, 2017).

L'impegno di Kellogg's verso la promozione femminile consente di ipotizzare una convergenza tra la strategia finalizzata all'incremento delle quote rosa in azienda entro il 2025, l'impegno nell'integrazione del concetto di diversità intesa in senso lato (anche mediante lo sviluppo di marchi che richiamano l'importanza del rispetto della stessa) e l'attenzione verso la rappresentazione di un ruolo femminile paritario e progressista che trascenda gli stereotipi.

5.3.3 Toyota Motor: gender inequality o posizionamento di genere del marchio?

Per quanto concerne le pubblicità sviluppate dal settore automobilistico, Sandhu (2019) osserva che nonostante l'evoluzione significativa che esse hanno subito, sono tutt'ora principalmente orientate verso i consumatori di genere maschile. Inoltre, Rubie-Davies, Liu e Lee (2013) hanno scoperto che, rispetto alle donne, gli uomini sono sovra rappresentati negli spot televisivi delle automobili: secondo la loro analisi (2013), in un campione di 258 annunci osservati, il numero di attori uomini era 361, a fronte di 241 attrici di genere femminile. Pertanto, poiché le automobili sono considerate un prodotto di destinazione prevalentemente maschile, lo studio (2019) ipotizza che il pubblico di riferimento delle pubblicità di auto sia composto prevalentemente da uomini, rispetto agli annunci di altri settori industriali.

Questi elementi mostrano pertanto che l'orientamento dell'annuncio sviluppato dalle case automobilistiche, la voce fuoricampo (ovvero proveniente da una fonte invisibile), il genere dell'utente dominante del prodotto e del personaggio principale siano prevalentemente di genere maschile.

L'eccessiva mascolinità delle pubblicità automobilistiche è stata confermata da una ricerca di AutoTrader (2018), azienda leader nel Regno Unito sul mercato digitale degli

autoveicoli, che rileva che quasi tre quarti (73%) degli intervistati nel sondaggio, oggetto della ricerca, accusano che gli annunci di automobili personifichino stereotipi di genere.

Come è stato constatato nel capitolo 2, l'industria dell'auto presenta una situazione arretrata relativamente alla presenza di quote rosa entro le leadership aziendali, sebbene l'impegno delle case automobilistiche verso la promozione della parità di genere e il supporto dell'obiettivo n°5 dell'Agenda 2030 sia relativamente significativo.

Oltre a ciò, secondo Sandhu (2019), la rappresentazione del ruolo femminile entro le pubblicità conferma uno stato di arretratezza del settore automobilistico rispetto alle campagne degli altri comparti industriali.

Un caso particolarmente significativo che riprende lo stereotipo di genere è stato presentato da Toyota Motor, nella campagna finalizzata alla pubblicizzazione del veicolo 'Toyota Fortuner' in Egitto.

Indubbiamente si chiarisce che tale paese è contraddistinto da una cultura, usanze e livelli di emancipazione nettamente differenti e ridotti rispetto a quelli italiani, europei e di molti paesi globali. Oltre a ciò, l'Egitto occupa la 134esima posizione su 153 nella classifica del Global Gender Gap Index (2020), sviluppato dal World Economic Forum, con un indice pari a 0.629, ove 1 indica l'ottenimento di un ottimo bilanciamento di genere entro la società. Si rileva inoltre che l'Egitto presenta un indice pari a 0.133 e 0.438 rispettivamente alla parità di genere entro il potenziamento e la promozione in politica e relativamente alla partecipazione economica.

Relativamente agli annunci, l'industria pubblicitaria egiziana supporta e talvolta difende l'umorismo implementato nelle campagne aziendali, elemento che consente di attirare maggiormente l'attenzione del pubblico locale, nell'intento che, soprattutto lo slogan, rimanga impresso nella mente dei consumatori target (Eltigani N., 2018).

In tale contesto, Toyota Motor nel 2018 ha lanciato la campagna pubblicitaria '*Made for Men*': si tratta di uno spot che richiama eccessivamente il concetto della potenza e della virilità tipiche maschili, incentivando l'uomo a 'liberare il suo lato umano' e a 'usare il suo potere' utilizzando il veicolo Toyota Fortuner che richiama tali aspetti. Oltre a aver sviluppato una campagna pubblicitaria che sottolinea quanto tale prodotto sia esclusivo per i consumatori di genere maschile, secondo Eltigani (2018), Toyota ha rafforzato la

disuguaglianza di genere commercializzando un prodotto che escludesse il genere femminile.

Secondo uno studio (2018) di Think Marketing (*knowledge hub* egiziano specializzato nella pubblicazione di approfondimenti e analisi di marketing) invece che una pubblicità sessista, la campagna ‘*Made for Men*’ può essere considerata quale tecnica per il posizionamento di genere del marchio: una pratica strategica di marketing utilizzata per massimizzare l’attrazione del pubblico target. Dunque, si potrebbe trattare anche di una modalità di segmentazione dei consumatori volta a massimizzare la possibilità che utenti che hanno effettuato ricerche inerenti a tale prodotto, concludano l’acquisto e che al contempo non vengano raggiunti da tali messaggi i soggetti disinteressati.

A tal proposito, l’articolo di Think Marketing (2018) riporta che la strategia di Toyota Fortuner è stata formulata per soddisfare un gruppo di uomini egiziani moderni, disposti all’acquisto, che conducono uno stile di vita privilegiato e che hanno successo professionale.

L’impatto sul pubblico osservato da tale analisi (2018) della campagna Toyota Fortuner ha supportato questa seconda interpretazione dell’annuncio pubblicitario. Infatti, osservando un campione di commenti al post del video originale pubblicato da Toyota, il 12% degli utenti ha fornito un commento negativo e il 10% di essi accusavano l’azienda di una rappresentazione sessista; al contrario il 19% dei commenti erano positivi a fronte del 65% di essi che mostrava un atteggiamento neutro.

In definitiva, se quest’ultima osservazione evidenzia che tale campagna pubblicitaria non ha rappresentato esplicitamente un caso di sessismo ma piuttosto una strategia di posizionamento di genere del marchio, notevoli sono state le contestazioni da parte del pubblico di entrambi i generi alla stessa, accusando Toyota di aver richiamato una rappresentazione basata notevolmente su ruoli di genere stereotipati.

Inoltre, anche in altri casi Toyota è stata oggetto di critiche per il ricollegamento a stereotipi di genere entro le rappresentazioni negli spot e nelle pubblicità, come nel caso di Toyota Kluger e di Toyota Yaris lanciate in Australia, la quale ha costretto il colosso dell’auto a ritirare tali campagne (Huffington Post, 2017).

In accordo con D’Ascenzo (2016), le pubblicità automobilistiche virano verso una rappresentazione della famiglia quanto più tradizionale ove i figli vengono ricollegati

all'attributo della sicurezza in auto. Tale scelta è stata condivisa principalmente da Fiat, Opel, Volkswagen e Seat, le quali inoltre raffigurano principalmente il padre quale soggetto conducente della vettura: potrebbe essere eccessivamente sovversivo farlo sedere al posto del passeggero e ciò potrebbe creare avversione per il marchio.

In conclusione, si può ipotizzare, relativamente a Toyota Motor, una convergenza tra la rappresentazione della donna nelle pubblicità, spesso esclusa e non contemplata e una presenza scarsa di quote di genere entro la leadership aziendale. Ciò, in accordo con la tesi di D'Ascenzo (2016) e con lo studio di Sandhu (2019), ipotizza pertanto uno stato di arretratezza relativamente al driver della parità di genere negli annunci pubblicitari sviluppati dalle case automobilistiche, tra le quali Toyota Motor.

Tale situazione evidenzia un allineamento con lo scenario dell'industria automobilistica che rappresenta, come riportato nel capitolo 2, un settore prevalentemente dominato dal genere maschile.

Conclusioni

In questo elaborato si è osservata l'importanza della tematica della parità di genere per le aziende e gli stakeholder, analizzando quanto alcune imprese di tre settori industriali si focalizzano su tale ambito, sia in termini di effettiva implementazione delle quote rosa entro gli organi sociali, sia relativamente alla comunicazione di tale tema. L'analisi evidenzia che la parità di genere, nella maggior parte delle imprese considerate, rimane un fattore relativamente marginale, sebbene negli ultimi anni si stia osservando una maggiore inclusione entro la leadership aziendale di gruppi sottorappresentati, tra cui le donne.

Le imprese mostrano limiti anche nella comunicazione di tale tematica: non sono numerose le aziende che si dedicano in maniera attiva e continuativa alla veicolazione di contenuti inerenti alla gender equality, soprattutto per quanto concerne la documentazione non obbligatoria.

Per quanto riguarda l'Italia, dall'analisi è emersa una crescita significativa delle quote di genere entro i consigli di amministrazione delle società quotate che ha contraddistinto il periodo dal 2010 al 2017, considerando l'entrata in vigore della Legge 'Golfo-Mosca' (120/2011) nel 2011. Precisamente, come riscontrato dai dati Consob (2017) e riportato nella Tabella 2, le imprese quotate italiane al 2010 presentavano il 6.8% delle quote femminili entro i seggi del consiglio di amministrazione, a fronte del 33.6% delle stesse riscontrate al 2017.

Rispetto agli altri paesi, (Tabella 5), l'Italia occupa una posizione soddisfacente, a seguito di Francia, Islanda e Norvegia che presentano rispettivamente il 43.4%, 43% e 42.1% della rappresentanza femminile entro i CdA delle quotate (Global Gender Gap Report, 2020).

Parallelamente, come confermato dal Global Gender Gap Report (2020), l'Italia con un punteggio di 0.707 (ove 1 rappresenta il raggiungimento della parità tra i generi) occupa la 76esima posizione su 153 paesi complessivi, a fronte di Islanda, Norvegia e Finlandia che con le migliori prestazioni hanno raggiunto un Global Gender Gap Index (GGGI) pari rispettivamente a 0.877, 0.842 e 0.832. Tale dato conferma quanto tali paesi siano all'avanguardia rispetto all'abbattimento del divario tra uomini e donne relativamente a differenti dimensioni economiche e sociali, quali il potere femminile nella partecipazione e nell'opportunità economica (World Economic Forum, 2020).

L'analisi intersettoriale evidenzia che il settore automobilistico, rispetto al farmaceutico e all'alimentare mostra una presenza femminile inferiore entro la leadership aziendale, non presentando incrementi significativi entro gli organi decisionali dal 2015 al 2020. Parallelamente gli altri due settori hanno presentato una propensione maggiore al riconoscimento dell'importanza della gender equality, driver maggiormente rispettato anche nella composizione dei team aziendali, soprattutto nel caso dell'industria alimentare.

La Tabella 29 riporta le informazioni più rilevanti emerse dall'analisi di questo elaborato, considerando le principali variabili indagate dalla stessa, per consentire di evidenziarne i punti salienti.

Tabella 29: Riepilogo analisi intersettoriale delle principali variabili

VARIABILI	AUTOMOBILISTICO				FARMACEUTICO			ALIMENTARE		
	Toyota Motor	Volkswagen	Ford Motor	General Motors	Bayer	GlaxoSmithKline	Sanofi-Aventis	Unilever	Kellogg's	Nestlè
Presenza sezione 'Gender Equality' nel rapporto di CR	Sezione 'Diversity and Inclusion'; non specifica alla Gender Equality	Sezione 'Diversity and Equal Opportunities', non specifica alla Gender Equality	Sezione 'Diversity and Inclusion'; presente riferimento alla diversità di genere	SI	Sezione 'Inclusion and Diversity'; presente riferimento alla promozione e femminile in azienda	Il Report 'ESG Performance Summary' richiama rapporti online relativi alla diversità di genere	SI: Sezione 'Gender Balance'	SI: Sezione 'Opportunities for Women'	Non è presente la sezione 'Gender equality' nel CR Report; sezione 'Diversity and Inclusion' presente nel rapporto specifico 'Diversity and Inclusion (2019)'	Presente sezione 'Empowering Women'
Presenza di una strategia finalizzata alla promozione femminile	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

entro la leadership aziendale										
Presenza CEO femminile	NO	NO	NO	Dal 2014 → CEO: Mary Barra	NO	Dal 2015 → CEO: Emma Walmsley	NO	NO	NO	NO
Quote femminili entro il CdA (evoluzione dal 2015 al 2020)	0% → 11%	7.1% → 16.6%	6.7% → 21.4%	45% al 55%	12.5% → 0%	26.7% → 41.7%	37.5% → 43%	50% → 50%	42.3% → 38.5%	28.6% → 35.7%
Comunicazioni in documenti di natura volontaria relative alla gender equality	Quasi nulle (nessun rapporto specifico o altra comunicazioni)	Scarse (rilevato qualche comunicato stampa aziendale che riporta dichiarazioni di CEO/ dirigenti)	Rilevanti (rilevati comunicati stampa e dichiarazioni di CEO/ dirigenti)	Molto rilevanti (rilevati comunicati stampa, rapporti, articoli aziendali, numerose dichiarazioni di dirigenti,	Quasi nulle (nessun rapporto specifico alla parità di genere)	Molto rilevanti	Molto rilevanti	Molto rilevanti (rilevati rapporti, comunicati stampa e numerosi contenuti specifici)	Mediamente rilevanti (rilevati comunicati stampa e dichiarazioni dei dirigenti, specificatamente inerenti al concetto di diversità e inclusione)	Scarse

				contenuti sul sito web globale)						
--	--	--	--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborazione propria

La Tabella 29 consente di osservare uno stato di attuazione della parità di genere notevolmente differente entro i tre settori analizzati. L'analisi evidenzia che sebbene tutte le imprese considerate abbiano sviluppato una strategia finalizzata alla promozione delle donne entro i ruoli apicali aziendali, la tematica della parità di genere non è trattata in una sezione esclusiva ad essa dedicata entro il rapporto di *Corporate Responsibility* (CR) per la maggior parte delle imprese. Si riscontra che esse inseriscono la sezione riferita alla *diversity* e soltanto 3 imprese su 10 ne presentano una specifica alla *gender equality*.

Relativamente alla variabile della presenza femminile entro il CdA, il settore automobilistico risulta mostrare performance più scarse rispetto agli altri considerati: tra le imprese analizzate Toyota Motor conta al 2020 solo l'11% della presenza femminile entro tale organo sociale, a fronte di Volkswagen e Ford Motor che hanno raggiunto rispettivamente il 16.6% e il 21.4% nell'ultimo anno. Le percentuali di donne dei maggiori operatori del settore automotive rimangono comunque relativamente scarse: la maggior parte di esse presenta quote femminili inferiori al 20-25% come si osserva dalla Figura 9. Il bilanciamento tra i generi viene rispettato in modo eccellente da General Motors, in cui già al 2015 la presenza femminile impattava per il 45% sulla composizione complessiva del CdA; essa ha raggiunto il 55% nel 2019, dato che ha confermato anche per il 2020.

Per quanto concerne il settore farmaceutico la rappresentazione femminile si attesta a livelli più soddisfacenti: come confermato da AssuredPharmacy (2018), Bayer presenta performance più scarse non contando attualmente una donna entro il CdA; inoltre, anche Pfizer con 2 donne su 12 membri complessivi presenta un bilanciamento di genere limitato entro tale organo. Parallelamente Sanofi-Aventis, registrando un incremento dal 37.5% del 2015 al 43% del 2020, si attesta una delle case farmaceutiche con la migliore performance inerente alla *gender equality*; tali prestazioni positive sono registrate anche da GlaxoSmithKline che al 2020 presenta quote femminili pari al 41.7% entro il medesimo organo.

Si constata che, entro le prime dieci aziende farmaceutiche globali in termini di fatturato, la media delle percentuali di quote femminili specificatamente entro al CdA si attesta circa al 27%. Come osservato dalla Figura 11, anche entro la leadership aziendale si osserva una presenza femminile superiore rispetto a quella inerente al settore automotive,

tuttavia, il divario tra membri uomini e donne rimane ad ogni modo relativamente accentuato.

Il settore alimentare è contraddistinto da uno stato di avanzamento della parità di genere entro i CdA aziendali superiore rispetto a quelli delle aziende dei comparti automobilistico e farmaceutico. A tal proposito, come confermato dalla Tabella 28, le percentuali registrano una media calcolata sui primi otto operatori globali per fatturato pari al 36.5%, quasi 10 punti percentuali in più rispetto al settore farmaceutico.

Per quanto concerne questa industria, l'analisi ha evidenziato l'importante lavoro concretizzato da Unilever relativamente al driver della parità di genere: oltre ad aver raggiunto il 50% della presenza femminile entro il CdA nel 2019, essa si impegna notevolmente nell'implementazione della *gender equality* entro l'azienda.

Per quanto concerne la variabile dell'evoluzione del genere del CEO aziendale, dal confronto intersettoriale sono emersi due casi significativi. General Motors nel 2014 ha visto l'elezione di Mary Barra e GSK nel 2017 ha eletto Emma Walmsley quali CEO aziendali. Per quanto concerne le altre imprese oggetto dell'analisi, non si è riscontrato un cambiamento nel genere del CEO in carica e tale posizione è attualmente ricoperta da uomini in tutte le imprese.

Relativamente alla comunicazione della *gender equality* nei rapporti e documenti di natura volontaria, entro i settori automobilistico e farmaceutico è stata rilevata una mole ridotta di contenuti e informazioni relativi alla parità di genere, ad eccezione di General Motors, Sanofi-Aventis e GSK. Ad ogni modo, l'impegno e la veicolazione di contenuti si incentra maggiormente sulla tematica della diversità e dell'inclusione, piuttosto che specificatamente sulla promozione delle donne entro i ruoli apicali. Inoltre, la maggior parte delle aziende operanti in questi due settori non hanno diffuso rapporti autonomi e volontari relativi all'importanza in azienda della parità di genere: ciò evidenzia che per la maggior parte delle imprese esaminate la *gender equality* costituisce un elemento ancora abbastanza marginale.

Parallelamente Unilever mostra performance ottimali anche relativamente a questa variabile considerata: l'analisi ha riscontrato differenti rapporti e studi riportati nel sito web globale inerenti al vantaggio aziendale che può scaturire dall'*empowerment* femminile; si sono osservati al contempo comunicati stampa, dichiarazioni e contenuti interattivi come video e podcast diffusi da Unilever inerenti a tale tematica.

L'obiettivo della ricerca si considera pertanto raggiunto: questo elaborato, oltre ad aver studiato e riportato l'importanza della gender equality per la società e soprattutto per le imprese, ha osservato un confronto intersettoriale considerando dieci tra i principali operatori a livello globale appartenenti ai settori automobilistico, farmaceutico e alimentare.

L'analisi evidenzia, come riportato dalla Tabella 29, che il settore alimentare presenta le prestazioni migliori in termini di implementazione e di considerazione della gender equality quale elemento fondamentale del vantaggio competitivo aziendale.

Nello specifico, si evidenziano General Motors, Sanofi-Aventis e Unilever quali imprese che si incentrano effettivamente su tale driver, considerandolo un elemento chiave delle politiche di CSR e del successo aziendale.

Si può ipotizzare che i differenti stati di attuazione della gender equality nei tre settori considerati siano dovuti a ragioni economiche e culturali. Come evidenziato nel Capitolo 2, nel settore automobilistico la parità di genere costituisce un elemento di limitata rilevanza per la maggior parte delle imprese e ciò può essere dovuto a due fattori principali: la significativa numerosità delle aziende asiatiche sulla totalità degli attori che operano in tale comparto e la presenza di culture piuttosto conservatrici e tradizionaliste che contraddistinguono le regioni dell'Asia-Pacifico. Infatti, in accordo con il World Economic Forum, i paesi appartenenti a tale area geografica sono contraddistinti da gap in termini di disuguaglianza di genere, declinati in molteplici dimensioni, tra i più rilevanti a livello globale. Tale osservazione porta dunque ad ipotizzare che le imprese non considerino rilevante possedere una quota femminile entro i ruoli apicali poiché le limitazioni verso il genere femminile rappresentano tuttora una barriera radicata nelle culture più tradizionaliste di tali paesi.

Hou, Liu, Fan et al. (2015) in uno studio che concerne un confronto tra paesi quali la Repubblica Popolare Cinese, il Giappone, la Corea, Taiwan, l'America e l'Europa, relativo alla trattazione della CSR da parte delle imprese, confermano che la filantropia aziendale, un tipo di RSI, è prevalente in Nord America, inferiore in Europa e significativamente minore in Asia. Nello specifico, gli asiatici tendono a concentrarsi sulla logica economica della RSI e considerano limitatamente le questioni quali i diritti umani per i dipendenti e a maggior ragione situazioni di disuguaglianza e di parità. Questa logica può spiegare dunque la scarsa trattazione, da parte delle multinazionali

dell'automotive selezionate, del tema della gender equality e della rendicontazione sviluppata inerente alla stessa.

Le performance delle multinazionali analizzate in questo elaborato convergono con tali argomentazioni: Toyota Motor, Hyundai-Kia, Honda e Nissan, imprese con sedi nelle regioni dell'Asia-Pacifico, presentano quote di donne entro gli organi decisionali pressoché nulle o comunque molto ridotte.

Inoltre anche le imprese considerate nell'analisi dei settori farmaceutico e alimentare evidenziano diversità tra le scelte implementate in termini di gender equality. Si ipotizza che tali differenze siano dovute ad un ridotto interesse da parte delle imprese nell'integrazione della parità di genere quale driver per creare un effetto positivo sul business aziendale. Pertanto, si può presupporre che le aziende selezionate nell'analisi, a parte qualche eccezione, quale GSK, Sanofi-Aventis e Unilever, non considerino effettivamente tale elemento come essenziale per la costruzione di un vantaggio competitivo, in quanto quest'ultimo viene connesso in primo luogo ad altri fattori, come la qualità degli ingredienti e delle materie prime implementate nei prodotti, le attività di R&S, le innovazioni di prodotto e di processo. Tuttavia, Hlioui e Yousfi (2020) osservano che il miglioramento dell'innovazione è uno dei pilastri strategici della CSR, e Vishwanathan et al. (2019) hanno evidenziato che la corporate social responsibility migliora le capacità di innovazione aziendale, consentendo di ottenere un posizionamento migliore rispetto ai competitor. Nello specifico, la parità di genere, costituisce un pilastro dell'innovazione responsabile: sebbene le donne siano più avverse ad investimenti rischiosi, dunque scelgano di destinare meno risorse finanziarie in innovazione, con le conoscenze specifiche e una maggiore flessibilità, la presenza delle donne entro gli organi sociali aziendali crea complementarità che promuove l'innovazione, influenzando il dinamismo decisionale. In tal senso, Attia et al. (2021) sottolineano che la diversità di genere entro i ruoli apicali delle imprese può migliorare l'innovazione dei prodotti aziendali, ottimizzando l'interazione tra i team di R&D.

Pertanto, l'evoluzione degli studi più recenti evidenzia i limiti delle scelte strategiche aziendali che si basano su uno scarso interesse per la gender equality, prediligendo invece altri driver su cui basare il vantaggio competitivo: infatti, secondo Zaineb e Ouidad (2020) la CSR costituisce un importante driver per lo sviluppo di innovazioni aziendali, e nello

specifico il rispetto della parità di genere favorisce l'interazione e l'efficienza dei team delle imprese.

Inoltre, la scarsa trattazione del tema della gender equality generalmente mostrato dalla maggior parte delle aziende oggetto dell'analisi può essere motivata dal fatto che solamente negli ultimi anni stanno emergendo i vantaggi di una comunicazione continuativa e trasparente relativa all'impegno nella parità di genere, e un conseguente sviluppo di politiche a supporto delle donne (Giangualiano P., Solimene L., 2019). Per tale motivazione e per i vantaggi discussi in questo elaborato ci si attende che la trattazione della tematica della parità di genere subisca un incremento nei prossimi anni, consentendo alle imprese di soddisfare la crescente necessità di comportamenti responsabili avanzata soprattutto dai millennial.

In definitiva, l'analisi ha evidenziato che la parità di genere risulta essere un driver che deve essere trattato dalle imprese in quanto consente di incrementare la *diversity* dei team aziendali rendendoli così più innovativi; parallelamente i millennial, come confermato da Grimmelt, Magni e Rodriguez (2020), sono disposti a premiare le imprese più socialmente responsabili e che condividono i propri valori.

Oltre a ciò, la corretta rappresentazione del ruolo della donna che trascende gli stereotipi di genere ormai superati consente di creare valore per le imprese, a fronte di consumatori che, sempre di più, richiedono di identificarsi nelle campagne pubblicitarie.

L'advertising, e relativamente al contesto della gender equality il *femvertising*, risultano essere strumenti molto rilevanti per celebrare il potere e l'emancipazione delle donne e consentire una loro rappresentazione corretta ed equa, oltre gli stigmi convenzionali.

In conclusione, dall'analisi è emerso che sono stati notevoli i progressi registrati in termini di parità tra i generi entro i consigli di amministrazione delle quotate in Italia, grazie anche ai concreti risultati apportati dall'applicazione della Legge 120/2011.

Parallelamente, molte delle realtà aziendali osservate nei tre comparti stanno considerando sempre di più tale driver nelle politiche di responsabilità aziendale e nella costituzione degli organi sociali.

Tuttavia, il divario di genere persiste attualmente ed è molto rilevante: il World Economic Forum (2020) prevede che occorreranno circa 257 anni per colmarlo definitivamente. La significativa riduzione di tale gap rappresenta il raggiungimento di un traguardo molto

ambizioso e rilevante per le imprese e per la società, ma attualmente ancora molte sfide sono da affrontare.

Bibliografia e sitografia

Acquaviti B., “*Positivi gli effetti della legge Golfo-Mosca, alla Camera iniziate le audizioni per prolungarla*”, Il Messaggero, disponibile a https://www.ilmessaggero.it/mind_the_gap/donne_cda_aziende_legge_golfo_mosca_mind_the_gap_uomini-4577133.html (ultimo accesso 9/07/2020)

Amed I., Balchandani A., Beltrami M., Berg A., Hedrich S., Rölkens F., (2019) “*The influence of ‘woke’ consumers on fashion*”, McKinsey&Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion> (ultimo accesso 13/07/2020)

Aramburu I.A., Pescador I.G., (2019), “*The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks Versus Commercial Banks in the Basque Country*”, *Journal of Business Ethics*, Issue154, pp.701–719

Armstrong J., Walby S., (2012), “*Gender quotas in management board*”, European Parliament – Policy department C: Citizens’ Rights and Constitutional Affairs, disponibile a <https://www.europarl.europa.eu/portal/en> (ultimo accesso 11/08/2020)

Attia M., Yousfi O., Loukil N., Omri A., (2021), “*Do Directors’ attributes influence innovation? Empirical evidence from France*”, *International Journal of Innovation Management*, Volume 25, N°1

Autotrader, “*Both men and women ‘turned off’ by hyper-masculine advertising*”, disponibile a <https://plc.autotrader.co.uk/press-centre/news-hub/both-men-and-women-turned-off-by-hyper-masculine-advertising/> (ultimo accesso 10/01/2021)

Avveduto S., Antonucci M., Di Tullio I., (2020), *In genere*, disponibile a <http://www.ingenere.it/articoli/perche-quote-genere-fanno-bene-economia> (ultimo accesso 30/07/2020)

Azzolini V., “*Quote rosa e quote di genere, misura di equilibrio o di discriminazione?*”, Il Fatto Quotidiano, disponibile a <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/10/10/quote-rosa-e-quote-di-genere-misura-di-equilibrio-o-di-discriminazione/3084575/> (ultimo accesso 20/07/2020)

Baker S., “*Driving a better gender balance in the motor business*”, <https://www.mototrader.com/motor-trader-news/automotive-news/driving-better-gender-balance-motor-business-15-03-2018> (ultimo accesso 09/09/2020)

Bank S., Sivri U., Yazar E. E., (2019) “*The portfolios with strong brand value: More returns? Lower risk?*”, *Borsa Istanbul Review*, Volume 20, Issue 1, pp.64-79

Barton D., Farrell D., Mourshed M., (2013), “*Education to employment: Designing a system that works*”, McKinsey&Co., disponibile a <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works> (ultimo accesso 4/11/2020)

Basu A., Wang J. (2009), “*The role of branding in public health campaigns*”, *Journal of Communication Management*, Volume 13, N° 1, pp. 77-91

Bazaani A., Bonbled N., (2016), “*L’égalité professionnelle au regard de la représentativité des femmes dans les conseils d’administration des sociétés cotées en Belgique et dans l’Union européenne*”, UCL (ultimo accesso 9/11/2020)

Bear S., Post C., Rahman N., (2010) “*The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*”, *Journal Business Ethics*, Volume 97, pp. 207–221

Bianco A., (2015), “*Quote rosa: il grande cambiamento. L’evoluzione delle quote rosa*”, disponibile a <http://www.centrostudieuropei.it/jeanmonnet/wp-content/uploads/2015/04/PAPER-BIANCO.pdf> (ultimo accesso 10/05/2020)

Bigne E.; Curras-Perez R.; Rivera JJ.; (2016), ‘*Effects of Corporate Social Responsibility perception on consumer satisfaction with the brand*’ *Spanish Journal of Marketing*, (ESIC 20), Volume 2, Issue 2, pp.104-114

Bingham L., Kay A., Miller R., (2016), “*Navigating disruption without gender diversity? Think again.*”, Ernst & Young, pp.7-19, disponibile a https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/workforce/EY-women-in-industry.pdf (10/10/2020)

Boccardelli P., Montanino A., Iacovone D., Ferri D., Radoccia S., Daviddi M., (2020), “*Settore Life Sciences e Covid-19- Scenario, impatti e prospettive*”, Ernest&Young, Luiss Business School, disponibile a https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/settore_life_sciences_e_covid_19_scenario_impatti_prospettive?contentId=TNK30387 (ultimo accesso 27/12/2020)

Bomey N., (2019), “*The auto industry is still a boys' club at the top despite GM CEO Mary Barra's success*”, USA Today, disponibile a <https://eu.usatoday.com/story/money/2019/11/11/auto-industry-gender-diversity-gm-ceo-mary-barra/2513383001/> (ultimo accesso 18/09/2020)

Bonini S., Kaas H.W., (2010), “*Building a sustainable Ford Motor Company: An interview with Bill Ford*”, McKinsey & Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/building-a-sustainable-ford-motor-company-an-interview-with-bill-ford> (ultimo accesso 24/09/2020)

Brunetta F., Caroli M., Valentino A., (2019), “*L’industria alimentare in Italia- Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo*”, Federalimentare, Luiss Business School, pp. 4-7 (ultimo accesso 30/12/2020)

Bruno G.S.F, Ciavarella A., Linciano N., (2018), “*Gender diversity e performance delle società quotate in Italia*”, Collana C.O.N.S.O.B., Quaderno di Finanza, n. 87, disponibile a www.consob.it (ultimo accesso 07/07/2020)

Buckland K., Sano N., “*Toyota promotes female executive to top management level*”, Autonews, disponibile a <https://www.autonews.com/article/20180215/OEM02/180219823/toyota-promotes-female-executive-to-top-management-level> (ultimo accesso 16/09/2020)

Budac C., Baltador L.A., (2014), “*Brand Communication Challenges in Getting Young Customer Engagement*”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 16, pp. 521-525

Bukhari N., Manzoor M., Rasheed H. et al., (2020) “*A step towards gender equity to strengthen the pharmaceutical workforce during COVID-19*”, *Journal of Pharmaceutical Policy and Pract*, 13, N° articolo 15

- Burchell S., “*Tackling gender diversity in pharma leadership*”, Pharmafield, disponibile a https://pharmafield.co.uk/in_depth/tackling-gender-diversity-in-pharma-leadership/ (ultimo accesso 10/10/2020)
- Cambier F., Poncin I., (2020), “*Inferring brand integrity from marketing communications: The effects of brand transparency signals in a consumer empowerment context*”, *Journal of Business Research*, Volume 109, pp.260-270
- Catalyst, (2020), “*Unilever: Changing the Game, Unlocking the Future (Case Study)*”, disponibile a <https://www.catalyst.org/research/unilever-case-study/> (ultimo accesso 29/12/2020)
- Catalyst, “*Women on Corporate Boards: Quick Take*”, disponibile a <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/> (ultimo accesso 07/08/2020)
- Cerved, Fondazione M. Bellisario, Inps, (2020), “*Le donne ai vertici delle imprese 2020*”, disponibile a <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/02/PPT-Cerved Bellisario FEB 2020.pdf> (ultimo accesso 16-06-2020)
- Champlin S., Sterbenk Y., Windels K, Poteet M., (2019), “*How brand-cause fit shapes real world advertising messages: a qualitative exploration of ‘femvertising’*”, *International Journal of Advertising - The Review of Marketing Communications*, Volume 38, Issue 8, pp. 1240-1263
- Ciavella A., Della Libera E., Frasca E., Linciano N., Pierantoni L., Signoretti R., CONSOB (Divisione Studi), (2019), Rapporto 2019 sulla corporate governance delle società quotate italiane, disponibile a <http://www.consob.it/web/area-pubblica/rcg2019> (13/07/2020)
- Cliquet G., Hair J.F., Troiville J., (2019), “*Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity*”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 50, pp. 73-84
- Cooper C., Senkl D. (2016), “*An(other) truth: a feminist perspective on KPMG’s true value*”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Volume 7, N°. 4, pp. 494-516.
- Commissione al Parlamento Europeo, (2020), “*Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025*”, “COM (2020) 152 final”, disponibile a <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> (ultimo accesso 03/08/2020)
- Cottone N., “*Manovra: sale al 40% la quota rosa nelle società quotate*”, *Il Sole e 24 Ore*, disponibile a <https://www.ilssole24ore.com/art/manovra-sale-40percento-quota-rosa-societa-quotate-AC319S4> (ultimo accesso 3/07/2020)
- Cox T.A. (2019), “*How Corporate Social Responsibility Influences Buying Decisions*”, disponibile a <https://clutch.co/pr-firms/resources/how-corporate-social-responsibility-influences-buying-decisions> (05-03-2021)
- Darino L., Greenfield M., Starikova I., Berlin G, (2019), “*Women in the healthcare industry*”, McKinsey&Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/women-in-the-healthcare-industry> (ultimo accesso 26/10/2020)

Deloitte e Automotive News, (2018), “*Women at the Wheel: Recruitment, Retention, and the Advancement of Women in the Automotive Industry*”, disponibile a <https://www2.deloitte.com/it/it.html> (ultimo accesso 01-09-2020)

Deloitte, (2020), “*The Deloitte Global Millennial Survey 2020*”, disponibile a <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (ultimo accesso 06/03/2021)

Demir M., Min M. (2019), “*Consistencies and discrepancies in corporate social responsibility reporting in the pharmaceutical industry*”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Volume 10, N° 2, pp. 333-364

Desmoulins-Lebeault F., Esposito M., Min, M., (2017), “*Should pharmaceutical companies engage in corporate social responsibility?*”, *Journal of Management Development*, Volume 36, N°1, pagg. 58-70

Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S., (2009), “*Women Matter 3; Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*”, McKinsey&Company, disponibile a https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/women%20matter/women_matter_dec2009_english.ashx (ultimo accesso 4/09/2020)

Devie D., Liman L.P., Tarigan J., Jie F. (2018), “*Corporate social responsibility, financial performance and risk in Indonesian natural resources industry*”, *Social Responsibility Journal*, Volume 16, N°1, pp. 73-90

Devillard S., Dobbs R., Ellingrud K., Krishnan M., Kutcher E., Labaye E., Madgavkar A., Manyika J., Woetzel J. (2015), “*How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*”, McKinsey Global Institute, disponibile a <https://www.mckinsey.it/idee/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> (ultimo accesso 30/07/2020)

Dezső & Ross, (2012). “*Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*”, *Strategic Management Journal*, Volume33, Issue 9, pp.1072-1089.

Dixon-Fyle S., Hunt V., Prince S., Yee L. (2018), “*Delivering through Diversity*”; McKinsey&Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity> (ultimo accesso 27/08/2020)

D’Ascenzo M., “*Indovinate chi sceglie l’auto di famiglia? La pubblicità lo ha già capito*”, Il Sole e 24 Ore, disponibile a <https://alloyoop.ilsole24ore.com/2016/04/29/indovinate-chi-sceglie-lauto-di-famiglia-la-pubblicita-lo-ha-gia-capito/> (ultimo accesso 12/01/2021)

Delfino E., “*Consob, nuovi massimi per la presenza di donne nei Cda delle quotate*”, Il Sole e 24 Ore, disponibile a <https://alloyoop.ilsole24ore.com/2020/03/03/e-record-di-donne-in-posizioni-apicali-nelle-societa-quotate-e-ce-una-ragione/> (ultimo accesso 15/07/2020)

Di Marzio S., Capassio A., (2019), “*Parlano le donne ai vertici industriali*”, disponibile a <https://www.aboutpharma.com/blog/2019/03/07/parlano-le-donne-ai-vertici-industriali/> (ultimo accesso 15/12/2020)

- Doucette R., Hensley R., Kaas H., Rittstiegl M., (2020), “*Winning the race for talent: A road map for the automotive industry*”, MCKinsey & Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/winning-the-race-for-talent-a-road-map-for-the-automotive-industry> (ultimo accesso 20/09/2020)
- Drake V.E., (2017), “*The Impact of Female Empowerment in Advertising (Femvertising)*”, *Journal of Research in Marketing*, Volume 7., Issue 3, pp. 593-599 (ultimo accesso 12/01/2021)
- Eastman M.T., Mazzucchelli G., Rallis D., (2016), “*The tipping point: women on boards and financial performance*”, MSCI disponibile a www.msci.com/ (ultimo accesso 15/10/2020)
- Eltigani N., “*Unapologetically Sexist Ads: “Anyone Can Drive a Man’s Car, but Not Women”*”, disponibile a <https://egyptianstreets.com/2018/10/18/unapologetically-sexist-ads-anyone-can-drive-a-mans-car-but-not-women/> (ultimo accesso 10/01/2021)
- European Association of Automotive Suppliers, European Trade Union, and European Tyre & Rubber Manufacturer's Association, (2016), “*European Sector Skills Council: Automotive Industry*”, p.36 (ultimo accesso 15/09/2020)
- Eurostat, (2020), “*Sustainable development in the european union- a statistical glance from the viewpoint of the UNSustainable development goals*”, disponibile a <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-02-16-996> (ultimo accesso 10/06/2020)
- Eurostat (2019), ‘*Employment by sex, age and detailed economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level)*’, Database Eurostat, disponibile a <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, (ultimo accesso 19/07/2020)
- Farmindustria, (2020), “*Indicatori Farmaceutici*”, p.13, disponibile a <https://www.farmindustria.it/studi-e-dati-page/> (ultimo accesso 10/12/2020)
- Ferrant G., Kolev A., (2016), “*The economic cost of gender-based discrimination in social institutions*”, OECD Development Centre Working Paper, disponibile a www.oecd.org (ultimo accesso 15-11-2020)
- Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato Chiara, (2016), “*Gender Quotas: Challenging the Boards, Performance, and the Stock Market*”, IZA Discussion Paper, N°10239 (ultimo accesso 25/11/2020)
- Ford Motor Company, “*Unsustainable Development Goals Index*”, disponibile a WWW.SUSTAINABILITY.FORD.COM (ultimo accesso 22/09/2020)
- Ford Motor Company, “*Bloomberg Gender-Equality Index Survey*”, disponibile a <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2020/assets/files/sr20-gei-data-index.pdf> (ultimo accesso 24/09/2020)
- Frighetto J., Wolf E., (2013), ‘*Global consumers more likely to buy new products from familiar brands*’, Nielsen Company, disponibile a <https://www.nielsen.com/eu/en/press-releases/2013/global-consumers-more-likely-to-buy-new-products-from-familiar-b0/> (ultimo accesso 13/10/2020)
- General Motors, “*Inclusion Advisory Board*”, disponibile a <https://www.gm.com/our-company/leadership/inclusion-advisory-board.html> (ultimo accesso 30/09/2020)

Global Health 50/50, (2018), “*The Global Health 50/50 Report: How gender-responsive are the world’s most influential global health organisations?*”, pp. 5-31, disponibile a www.globalhealth5050.org (ultimo accesso 15/12/2020)

Giangualiano P., Solimene L., (2019), “*Sostenibilità in cerca di imprese – La rendicontazione non finanziaria come strumento di governance dei rischi e delle opportunità*”, EGEA Editore.

Gnudi M., “*Quote rosa nei Cda: arriva la proroga con obbligo fino a sei mandati*”, IPSOA, disponibile a <https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2019/12/10/quote-rosa-cda-arriva-proroga-obbligo-mandati> (ultimo accesso 25/07/2020)

GSK, (2020), “*ESG Performance Summary 2019*”, pp. 1-4, disponibile a <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/responsibility-reports-data/> (ultimo accesso 4/11/2020)

GSK, (2019), “*Annual Report 2019*”, pp. 73-113, disponibile a <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/responsibility-reports-data/>, (ultimo accesso 3/11/2020)

Gompers P.A., Wang S.Q., (2017), “*Diversity in innovation*”, *Harvard Business School*, Working Paper N°17-067, pp. 3-25 (ultimo accesso 19/09/2020)

Gramazio S., Cadinu M., Guizzo F, Carnaghi A., (2020), “*Does Sex Really Sell? Paradoxical Effects of Sexualization in Advertising on Product Attractiveness and Purchase Intentions*”, *Sex Roles*, disponibile a <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-020-01190-6>

Hayzlett, J. (2016) “*Why Should Your Business Care About Social Responsibility?*”, disponibile a www.entrepreneur.com/article/269665 (ultimo accesso 03/01/2021)

Harding J., Choudhary A., Das S., (2016), “*An Insight into Corporate Social Responsibility Reports: A Text Mining Approach*”, pp. 1-12, disponibile a https://www.researchgate.net/publication/319111720_An_Insight_into_Corporate_Social_Responsibility_Reports_A_Text_Mining_Approach

Hassenkamp M., Pauly M., (2019), “*Women in power*”, *European Data Journalism Network*, *Der Spiegel*, disponibile a <https://www.europeandatajournalism.eu/ita/Notizie/Data-news/Le-donne-in-parlamento-e-il-ruolo-delle-quote> (ultimo accesso 20/11/2020)

Hlioui Z., Yousfi O., (2020), “*CSR and Innovation: Two Sides of the Same Coin*”, *Corporate Social Responsibility*, disponibile a <https://www.intechopen.com/online-first/csr-and-innovation-two-sides-of-the-same-coin>

Hou M., Liu H., Fan P. Wei Z, (2016), “*Does CSR practice pay off in East Asian firms? A meta-analytic investigation*”, *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 33, pp.195–228

Huhmann B.A., Limbu Y.B. (2016), “*Content and compliance of pharmaceutical social media marketing*”, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 34, N° 7, pp. 977-999

Humphries-Kil M., (2019), “*Unilever and Leadership: Gender, Race, and Classification in Corporate Globalisation*”, *SAGE Publications*, disponibile a <http://sk.sagepub.com/cases/unilever-leadership-gender-race-classification-globalisation>

- Hunt V., Layton D., Prince S., (2015), “Why diversity matters”, McKinsey&Company, disponibile a <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> (ultimo accesso 15/07/2020)
- Iyer J.K., (2020), “From the boardroom to the consulting room: pharma's role in curing gender bias”, World Economic Forum, disponibile a <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/pharma-healthcare-curing-gender-bias/> (ultimo accesso 21/10/2020)
- Just Tyres, (2018), “Where are all the women in the automotive industry?” disponibile a https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HjdBm8Ee44qb_GBACjR0JFh7Ak4I50oFys7hdp1KPD0/edit#gid=0 (ultimo accesso 09/09/2020)
- Kantar, (2019), “Getting Gender Right”, disponibile a <https://www.kantar.com/> (ultimo accesso 13/01/2021)
- Krashinsky S., (2015), “Kellogg’s Special K rebrands dieting image with self-empowerment”, The globe and Mail, disponibile a <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/marketing/kelloggs-special-k-rebrands-dieting-image-with-self-empowerment/article26464544/> (ultimo accesso 01/01/2021)
- Kellogg’s, (2019), “2019/2020 Corporate Responsibility Report”, disponibile a <http://crreport.kelloggcompany.com/cr-report> (ultimo accesso 01/01/2021)
- Kellogg’s, (2019), “Diversity and Inclusion Annual Report”, disponibile a https://www.kelloggcompany.com/en_US/about-diversity.html (ultimo accesso 01/01/2021)
- Kellogg’s, (2019), “2019 Annual Report-SEC Form 10-K and Supplemental Information”, disponibile a <https://investor.kelloggs.com/financials/annual-reports/> (ultimo accesso 15/12/2020)
- Kim S., (2011), “Transferring Effects of CSR Strategy on Consumer Responses: The Synergistic Model of Corporate Communication Strategy”, *Journal of Public Relations Research*, pp. 218-241
- Kim M.C., Kim Y.H., (2018), “CSR and Shareholder Value in the Restaurant Industry: The Roles of CSR Communication Through Annual Reports”, *Sage journals*, Volume 60, pp.69-76
- Kong H. M., Witmaier A., Ko E., (2020), “Sustainability and social media communication: How consumers respond to marketing efforts of luxury and non-luxury fashion brands”, *Journal of Business Research – Science Direct*, disponibile a <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320305348>
- Kopp R., Richter K., (2007) “Corporate Social Responsibility at Volkswagen Group”, in “Corporate Ethics and Corporate Governance”, Springer Link, pp 201-210, disponibile a https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_16
- Islam M., (2019), “Branding Good Corporate Governance: A Pathway to Strengthen Investors 'Perception and Brand Equity “, *International Journal of Economics and Management Engineering*, Volume 13, Issue 5
- Jafnréttisstofa, (2017), “Gender Equality in Iceland”, The Center for Gender Equality Iceland, disponibile a www.jafnretti.is/ (ultimo accesso 7/11/2020)

Lacey R., Kennett-Hensel P.A., (2010), “*Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships*”, *Journal of Business Ethics*, Volume 97, pp. 581–597

Lee A., (2018), “*Diversity and inclusion in the pharma industry*”, disponibile a http://www.pmlive.com/pharma_intelligence/Diversity_and_inclusion_in_the_pharma_industry_1241040 (ultimo accesso 12/12/2020)

Lee M., Kohler J., (2010), “*Benchmarking and Transparency: Incentives for the Pharmaceutical Industry's Corporate Social Responsibility*”, *Journal of Business Ethics*, Volume 95, pp. 641–658

Lindholm H., (2020), “*A Rhetoric and Semiotics Analysis of How Environmental CSR values are communicated on webpages at General Motors, Hyundai and Volkswagen*”, Jonkoping University, pp.8-73

Lisboa A., Simão L., (2017), “*Green Marketing and Green Brand – The Toyota Case*”, *Procedia Manufacturing*, Volume 12, pp. 183-194

Lytle M., Robinson Ryan, Wagner Skarbek R., (2019), “*Shifting diversity into high gear; Helping to close the auto industry's talent gap*”, Deloitte Insight, disponibile a www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/automotive/women-in-automotive-sector-gender-diversity.html (ultimo accesso 05-09-2020)

Lumina Intelligence, (2020), “*Food & Drink Sustainability 2019 Global Progress Report*”, disponibile a <https://www.lumina-intelligence.com/sustainability-reports/food-drink-sustainability-2019-global-progress/> (ultimo accesso 4/01/2021)

Matthes J., Prieler M., Adam K., (2016), “*Gender-Role Portrayals in Television Advertising Across the Globe*”, *Sex Roles*, Vol. 75, pp.314-327, disponibile a <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5023740/> (ultimo accesso 13/01/2021)

McDonagh M., Fitzsimons L., (2018), “*Women Count 2018*”, *The Pipeline*, pp. 3-15, disponibile a www.execipipeline.com/women-count-2018/ (ultimo accesso 15/11/2020)

Min M., Desmoulins-Lebeault F., Esposito, M. (2017), “*Should pharmaceutical companies engage in corporate social responsibility?*”, *Journal of Management Development*, Volume 36 N° 1, pp. 58-70

Middleton K., Turnbull S., Oliveira M. J., (2019), “*Female role portrayals in Brazilian advertising: are outdated cultural stereotypes preventing change?*”, *International Journal of Advertising – The review of Marketing Communication*, Volume 39, Issue 5, pp. 579-698

Mikhailitchenko A., Javalhi R.G., Mikhailitchenko G., Laroche M., (2009), “*Cross-cultural advertising communication: Visual imagery, brand familiarity, and brand recall*”, *Journal of Business Research*, Volume 62, Issue 10, pp. 931-938

Moran T., Noland M., (2016), “*Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable*”, *Harvard Business Review*, disponibile a <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>

Mullens J., (2018), “*Femvertising: Quels sont les risques de réactions négatives face aux publicités féministes dans un monde sexiste?*”, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, pp. 27-50

- Nadeau M.C., Krivkovich A., (2017), "Women in the food industry" McKinsey&Co., pp. 2-10, disponibile a <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-food-industry> (ultimo accesso 09/01/2021)
- Nestlé, (2020), "Creating Shared Value and meeting our commitments", disponibile a <https://www.nestle.com/csv/performance/downloads> (ultimo accesso 27/12/2020)
- Newman K.P., Trump R.K., (2019), "Reducing skepticism about corporate social responsibility: roles of gender and agentic-communal orientations", *Journal of Consumer Marketing*, Volume 36, Issue 1, pp. 189-196
- Nkem F.U., Chima O. A., Martins O. P., Ifeanyi A. L., Fiona O. N., (2020), "Portrayal of Women in Advertising on Facebook and Instagram", *Research Association for Interdisciplinary Studies*, pp. 149-158
- Nussbaum Alexander (Sascha) K., (2009), "Ethical Corporate Social Responsibility (CSR) and the Pharmaceutical Industry: A Happy Couple", *Journal of Medical Marketing*, Volume 9, pp.67-76
- OECD (2020), "Employment rate", disponibile a <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm> (ultimo accesso 20/06/2020)
- OECD (2020), "Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies", disponibile a <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753> (ultimo accesso 22/06/2020)
- Panzironi V., "Nelle società quote rosa con gradualità", *Il Sole e 24 Ore*, disponibile a <https://st.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2010-12-19/nelle-societa-quote-rosa-081642.shtml#continue>
- Park H., Kim Y., Kim J. K., (2017), "Corporate association strategies and consumer responses: The relative effectiveness of CA versus CSR communication strategy by industry type", *Journal of Marketing Communications*, Volume 25, Issue 2, pp. 204-227
- Ragasa C., Lambrecht I., (2020), "COVID-19 and the food system: setback or opportunity for gender equality?", *Food Security*, SpringerLink, Volume 87, pp.877-880
- Rooney J., "Sheryl Sandberg On Gender Equality's Power In Advertising And Business", *Forbes*, disponibile <https://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2017/06/26/sheryl-sandberg-on-gender-equalitys-power-in-advertising-and-business/?sh=4c6ce4bb4486> (ultimo accesso 13/01/2021)
- Rowland C., "Toyota's Stakeholders: A CSR Analysis", Panmore Institute, disponibile a <http://panmore.com/toyota-stakeholders-csr-analysis> (ultimo accesso 14/09/2020)
- Saïd K., Sevic Z., Phillips I.L. (2019), "The challenges of addressing stakeholders' expectations through corporate non-market strategies in emergent countries: The GlaxoSmithKline (GSK) case", *Critical perspectives on international business*, Volume 15, N° 1, pp. 87-106
- Sánchez-García I., Currás-Pérez R., Dolz-Dolz C., Miquel-Romero M.J., (2018), "How social, environmental, and economic CSR affects consumer-perceived value: Does perceived consumer effectiveness make a difference?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 25, N° 5, pp. 713-1027

- Sandhu N., (2019), “*Fueling Gender Stereotypes: A Content Analysis of Automobile Advertisements*”, *Business Perspectives and Research*, Volume 7, Issue 2
- Sanofi-Aventis, (2020), “*Sanofi’s CSR Materiality, Strategy & Governance*”, CRS Strategy and Value Creation, pp. 1-6, disponibile a www.sanofi.com (ultimo accesso 8/11/2020)
- Sanofi-Aventis, (2020), “*Diversity & Inclusion at Sanofi*”, pp. 1-24 disponibile a <https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/download-center/Diversity-and-Inclusion.pdf?la=en> (ultimo accesso 7/11/2020)
- Sanofi-Aventis, (2020), “*Corporate governance*”, Governance, Controls and Procedures Ethics and Trasparenza, pp. 2-7 (ultimo accesso 9/11/2020)
- Sanofi-Aventis (2020), “*2019 Integrated Report – Our Responsibility for the future*”, pp. 3-29, disponibile a <https://www.sanofi.com/en/our-responsibility/documents-center/csr-strategy-and-value-creation> (ultimo accesso 10/11/2020)
- Saxena K., (2017), “*A Study of Factors Influencing the Choices of the Consumers for the Portrayal of Women in Advertising*”, *Journal of Commerce and Trade*, Volume 12, Issue 2, pp. 62-67
- Schipani C. A., (2019), “*The Plight of Women in Positions of Corporate Leadership in the United States, the European Union, and Japan: Differing Laws and Cultures, Similar Issues*”, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, disponibile a <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/12/31/the-plight-of-women-in-positions-of-corporate-leadership-in-the-united-states-the-european-union-and-japan-differing-laws-and-cultures-similar-issues/>
- Schneider J.L., Wilson A. and Rosenbeck J.M., (2010), “*Pharmaceutical companies and sustainability: an analysis of corporate reporting*”, *Benchmarking: An International Journal*, Volume 17 N° 3, pp. 421-434
- Simmonds L., Bellman S., Kennedy R., Nenycz-Thiel M., Bogomolova S., (2019), “*Moderating effects of prior brand usage on visual attention to video advertising and recall: An eye-tracking investigation*”, *Journal of Business Research*, Volume 111, Pag. 241-248
- Smith A.D. (2008), “*Corporate social responsibility practices in the pharmaceutical industry*”, *Business Strategy Series*, Volume 9, N° 6, pp. 306-315
- Tettamanzi P., Montani E., Orlando A., (2016), “*Female Representation on Boards of Directors of Italian Companies Following the Introduction of “Pink Quotas”*”, *Journal of Business and Human Resource Management*, Volume 2, Issue 1
- Think Marketing, “*Controversial Toyota Fortuner Ad: is it sexist or gender positioning?*”, disponibile a <https://thinkmarketingmagazine.com/controversial-toyota-fortuner-ad-is-it-sexist-or-gender-positioning/> (ultimo accesso 12/01/2021)
- Toyota Motor Corporation, (2020), “*Sustainability Data Book*”, pp. 45-48, disponibile a https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb2008_en.pdf#page=46, (ultimo accesso 13/09/2020)

Toyota, “*Measures to Promote Female Employee Participation in the Workplace*”, Toyota Global, disponibile a <https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/diversity-and-inclusion/> (ultimo accesso 10/09/2020)

Unar, (2018), “*Relazione al presidente del consiglio dei ministri sull’attività svolta e al parlamento sull’effettiva applicazione del principio di parità di trattamento e sull’efficacia dei meccanismi di tutela*”, pp. 15-18, disponibile a <http://www.unar.it/cosa-facciamo/relazioni/> (ultimo accesso 15/07/2020)

Unilever, (2019), “*Unilever Annual Report and Accounts 2019*”, disponibile a <https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/archive-of-annual-report-and-accounts/> (ultimo accesso 03/01/2021)

Unilever, (2017), “*Opportunities for Women: Challenging harmful social norms and gender stereotypes to unlock women’s potential*”, disponibile a <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/opportunities-for-women/> (ultimo accesso 03/01/2021)

Unilever, (2016), “*Unilever to unstereotype portrayals of gender in advertising*”, disponibile a <https://www.unilever.com.au/news/press-releases/2016/unstereotype-portrayals-of-gender-in-advertising.html> (ultimo accesso 03/01/2021)

Unilever, (2017), “*Launch of Unstereotype Alliance set to eradicate outdated stereotypes in advertising*”, disponibile a <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/launch-of-unstereotype-alliance-set-to-eradicate-outdated-stereotypes-in-advertising.html> (ultimo accesso 03/01/2021)

Varghese N., Kumar N., (2020), “*Feminism in advertising: irony or revolution? A critical review of femvertising*”, *Feminist Media Studies*, disponibile a https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14680777.2020.1825510?casa_token=M90iVfsuLOGAAAAA%3AymivTNBYIVzSp9y2INUBDrkWepN7HLVrlwY8jaoth9NLa3N1RwbHIIe97BXgnmaSdqCWetUoym7WWw (ultimo accesso 14/01/2021)

Verma P., Singh A., (2016), “*Fostering Stakeholders Trust through CSR Reporting: An Analytical Focus*”, *Society & Management Review*, Volume 5, pp.186-199

VolkswagenAG, “*Diversity Wins!*”, Volkswagen Group, disponibile a <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2018/11/diversity-wins.html> (ultimo accesso 20/09/2020)

Voorved H. A. M., (2019), “*Brand Communication in Social Media: A Research Agenda*”, *Journal of Advertising*, Volume 48, Issue 1, pp. 14-26

Weyer B. (2007), “*Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders*”, *Women in Management Review*, Volume 22 N° 6, pp. 482-496

World Economic Forum (2020), “*Global Gender Gap Report 2020*”, disponibile a <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> (ultimo accesso 01/06/2020)

World Economic Forum (2020), “*Mind the 100 year Gap*”, disponibile a <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> (ultimo accesso 20/07/2020)

World Economic Forum (2020), “*Women business leader numbers are on the rise - but it's not fast enough*”, disponibile a <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/womens-corporate-board-change-gender-equality-business/> (ultimo accesso 28/07/2020)

Zaottini D. (a cura di), (2019), “*Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo n. 58 del 1998 (TUF), concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati*”, Servizio Studi del Senato della Repubblica, N° 110, pp. 9-10, disponibile a http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/18/DOSSIER/1107241/index.html?part=dossier_dossier1 (ultimo accesso 30/07/2020)

Zayer L. T., McGrath M. A., Castro-González P., (2019), “*Men and masculinities in a changing world: (de)legitimizing gender ideals in advertising*”, *European Journal of Marketing*, Volume 54, Issue 1