



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di laurea in Economia e Commercio

# **Sostenibilità e innovazione nelle imprese**

**Business sustainability and innovation**

Relatore:  
prof. Sergio Branciarì

Rapporto finale di:  
Elisabetta Frenquelli

Anno accademico 2021-22



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1</b> .....	5
<b>IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO</b> .....	5
1.1- <b>LA SOSTENIBILITÀ</b> .....	5
1.2 – <b>LO SVILUPPO SOSTENIBILE</b> .....	5
1.3 - <b>LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ E LA LORO CONNESSIONE</b> .....	11
<b>CAPITOLO 2</b> .....	15
<b>LA SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE</b> .....	15
2.1 – <b>LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA</b> .....	15
2.2 - <b>LA TRIPLE BOTTOM LINE</b> .....	16
2.3 – <b>IL VALORE CONDIVISO SECONDO PORTER E KRAMER</b> .....	18
2.4 - <b>GLI INDICATORI DELLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	20
2.5 – <b>LE AZIENDE SOSTENIBILI</b> .....	23
2.6 - <b>LA SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO</b> .....	25
<b>CAPITOLO 3</b> .....	27
<b>L’INNOVAZIONE</b> .....	27
3.1 – <b>LA DEFINIZIONE DI INNOVAZIONE</b> .....	27
3.1.1 – <b>L’INNOVAZIONE SECONDO SCHUMPETER</b> .....	27
3.2 – <b>LE FONTI DELL’INNOVAZIONE</b> .....	28
3.3 – <b>LE TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE</b> .....	29
3.4 – <b>L’IMPRENDITORE INNOVATORE</b> .....	34
3.5 – <b>UN ESEMPIO DI MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO</b> .....	36
<b>CONCLUSIONI</b> .....	37
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	38
<b>SITOGRAFIA</b> .....	39



## INTRODUZIONE

Questo elaborato ha lo scopo di analizzare i concetti di sostenibilità e di innovazione quali parti integranti della strategia imprenditoriale.

Il primo capitolo insiste sulla sostenibilità nelle sue diverse accezioni e ponendo l'accento sugli obiettivi che, a livello globale, i Paesi si sono impegnati a raggiungere internamente ed esternamente ai propri ordinamenti per essere in linea con la sostenibilità.

Successivamente il testo mostra come l'idea di sostenibilità si è inserita all'interno dell'economia delle imprese, presentando formule più performanti che si possono adottare in azienda al fine di raggiungere vantaggi competitivi sempre maggiormente sostenibili.

Il numero di aziende sostenibili sta di fatto aumentando notevolmente, grazie anche alla crescente attenzione che gli Stati e le Organizzazioni internazionali stanno dando al tema della sostenibilità considerando i traguardi che si potrebbero ottenere dal punto di vista del sociale nei casi di sinergia tra business e *sustainability*. Le novità riguardano ogni tipo di impresa, qualunque sia il tipo di produzione e qualunque sia la sua grandezza, in quanto ogni azienda operi in un mercato fortemente globalizzato e quindi ampiamente influenzato dall'ambiente che la circonda.

Per raggiungere una buona integrazione della sostenibilità, ogni impresa dovrebbe adottare soluzioni innovative che le permettano di rispondere positivamente alla complessità del mercato e di creare valore nel lungo periodo. In questo modo si potrà costruire ulteriormente una relazione forte con i propri stakeholders che credono in essa e nei suoi obiettivi. La sostenibilità infatti riguarda tutti, non solo le imprese, ma coinvolge gli individui, gli stati, le organizzazioni e le associazioni no profit e solamente tramite l'impegno e la collaborazione della totalità dei soggetti sopra citati si possono conseguire obiettivi sostenibili.

Per affrontare questo complesso sistema basato sulla competitività le aziende devono possedere un buon piano di rating ESG, che si occupa della creazione del valore, generando opportunità, riducendo le emissioni ed il livello di inquinamento e migliorando, al contempo, la propria reputazione.

In questa ottica, nel terzo capitolo, si introduce il concetto di innovazione, le fonti specifiche e gli aspetti cardine. L'innovazione, precisamente, specie quella tecnologica, è strettamente collegata con il successo degli ideali sostenibili. Questi stanno diventando il punto cruciale dell'imprenditorialità e dello sviluppo sostenibile.

# CAPITOLO 1

## IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO

### 1.1 - LA SOSTENIBILITÀ

Definire il concetto di sostenibilità non è mai stato semplice e ancora oggi si dibatte su quale sia il suo vero significato. Talmente difficoltosa è la sua determinazione che persino a livello linguistico le diverse traduzioni del concetto generano confusione nel tentativo di dare una descrizione a questo termine.

Dal punto di vista etimologico, nella visione più classica del termine, la parola “sostenibilità” viene utilizzata per esprimere l’attenzione dei soggetti economici verso l’ambiente e la biodiversità. Si tratta dunque di un connubio tra sfere ambientali, sociali ed economiche.

Se viene analizzata in relazione alla sua origine, l’espressione deriva da sostenibile, in latino “*sustento*”, che si traduce con ‘sostenere’. In inglese, invece, *sustainable*, si interpreta come “il mantenere” ovvero “il prolungare nel tempo”. In francese, si può interpretare con la nozione di durevole piuttosto che difendibile in quanto questa immagine viene impiegata in relazione alle diverse opinioni. Nei paesi latino-americani, contrariamente, è frequentemente preferito l’utilizzo dell’espressione *buen vivir*, in cui il focus non è lo sviluppo ma un benessere che comprende le relazioni tra esseri umani e l’attenzione per la natura, intesa come soggetto di diritto e pertanto titolare dei diritti all’esistenza e al rispetto dei suoi cicli<sup>1</sup>.

### 1.2 – LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il pensiero di sostenibilità in ambito imprenditoriale viene generalmente manifestato attraverso l’utilizzo di varie immagini, quali “sviluppo sostenibile”, impresa sostenibile, responsabilità sociale d’impresa. Tali idee, seppure con delle differenze, sono in grado di rappresentare l’importanza e il peso che la sostenibilità ha acquisito all’interno delle imprese.

---

<sup>1</sup> BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, p.4

Lo ‘sviluppo sostenibile’ si connette direttamente al livello di soddisfazione dei desideri e dei bisogni dei consumatori (sia presenti che futuri), all’ottimizzazione delle risorse, alla distribuzione della ricchezza ed infine all’equità delle posizioni di lavoro. Esso si concentra, quindi, sulle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, economica e sociale) che supportano il miglioramento delle condizioni di vita nel territorio, del tasso di disoccupazione, del livello di impiego delle risorse naturali e del loro riciclo.

L’accezione completa si è formata, gradualmente, a partire dagli anni Settanta, quando cominciò a diffondersi la necessità di sviluppare nuovi modelli di produzione e di consumo più consapevoli.

Nel 1972 si tenne la Conferenza sull’ambiente umano dell’ONU a Stoccolma, dove si discusse per la prima volta di tematiche ambientali: fu il primo passo verso la creazione di una sostenibilità ambientale di livello internazionale. L’incontro si concluse con l’elaborazione della Dichiarazione dei Principi e con il Piano Mondiale di Azione Ambientale<sup>2</sup>. L’obiettivo del documento era quello di creare una connessione tra la tematica ambientale e lo sviluppo, tra i danni dell’ecosistema e i problemi sociali come, ad esempio, la crescita demografica<sup>3</sup>.

Nel 1987, venne stilato quello che rappresenta ancora oggi il riferimento principale per la definizione di sviluppo sostenibile, l’*Our Common Future* (Rapporto Brundtland)<sup>4</sup>, sottoscritto da Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su ambiente e sviluppo (*World Commission on Environment and Development*, WCED).

Il testo presenta la seguente spiegazione<sup>5</sup>:

---

2 “L’Assemblea Generale dell’ONU convocò, a Stoccolma, la *United Nation Conference of Human Environment* (UNCHE). Alla Conferenza parteciparono 113 nazioni di cui 108 membri ONU, il Segretario Generale dell’ONU, i rappresentanti di 13 agenzie specializzate delle Nazioni Unite e diverse organizzazioni internazionali e non governative in qualità di osservatori. Dalla conferenza scaturì l’adozione di due documenti: la Dichiarazione sull’Ambiente Umano (*Declaration of the United Nations Conference of the Human Environment*) che fissa 26 principi e linee guida politiche cui gli Stati perseguirono e un Piano d’Azione per l’Ambiente Umano (*Action Plan For Human Environment*) contenente 109 raccomandazioni operative per definire più dettagliatamente la Dichiarazione”.

Fonte: <https://grenstudioservice.com/la-conferenza-onu-sullambiente-umano-unche-del-1972/>

3 Principi della dichiarazione di Stoccolma:

[https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione\\_ambientale/stoccolma.pdf](https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione_ambientale/stoccolma.pdf)

4 Versione completa in: World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, edizione inglese, 1990

5 *Our Common Future, Report of the World Commission on Enviroment and Development*: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>



[...]Per sviluppo sostenibile si intende "far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere alle loro[...]

Questa prima enunciazione ci permette di comprendere che, controllando la 'carrying capacity'<sup>6</sup>, è necessario mantenere un equilibrio tra l'uso delle risorse disponibili e i bisogni delle generazioni attuali senza precluderne l'utilizzo per il futuro.

Più avanti nello stesso atto si dichiara che<sup>7</sup>:

[...] lo sviluppo sostenibile non è un determinato stato di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali sono fatti nel rispetto dei bisogni del futuro così come del presente [...]

In seguito, nel 1992, la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo, tenutasi a Rio de Janeiro<sup>8</sup>, segnò il momento di svolta nell'ottica dell'inquadramento delle terminologie, mediante la pubblicazione di due principali documenti:

- **Agenda 21**<sup>9</sup>: il cui scopo era quello di perseguire uno sviluppo sostenibile, combattendo la povertà, in particolare nei Paesi in Via di Sviluppo (PVS), promuovendo la salute, proteggendo la biodiversità, monitorando l'inquinamento e diffondendo un programma sostenibile di gestione dei rifiuti.
- **Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo**<sup>10</sup>: contenente 27 principi che definivano le responsabilità delle Nazioni nei confronti dello sviluppo sostenibile: "gli stati devono cooperare in uno spirito di collaborazione globale per conservare, tutelare e ripristinare l'integrità e la salute dell'ecosistema della Terra"<sup>11</sup>.

---

6 "Capacità portante dell'ambiente": essa definisce il numero di persone che possono essere supportate in una determinata area entro i limiti delle risorse naturali, senza degradare l'ambiente naturale, sociale, culturale ed economico per le generazioni presenti e future.

Fonte: <https://www.teknoiring.com/wikitecnica/tecnologia/carico-ambientale/>

7 Trad. da *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development, Cap I, par.3, punto 30: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

8 Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo: <https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf>

9 Approfondimento Agenda 21: [https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res\\_agenda21\\_00.shtml](https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml)

10 Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale:

<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/formeducambiente/educazione-ambientale/file-educazione-ambientale/eos/dichiarazione-rio.pdf>

11 Principio n.7 della Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo: <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/formeducambiente/educazione-ambientale/file-educazione-ambientale/eos/dichiarazione-rio.pdf>

Nel capitolo 28 dell'Agenda 21 si legge<sup>12</sup>:

*[...] Ogni amministrazione locale dovrebbe dialogare con i cittadini, le organizzazioni locali e le imprese private e adottare una propria Agenda 21 locale. Attraverso la consultazione e la costruzione del consenso, le amministrazioni locali dovrebbero apprendere e acquisire dalla comunità locale e dal settore industriale, le informazioni necessarie per formulare le migliori strategie [...]*

Focalizzando l'attenzione su questo principio si percepisce la necessità che le imprese hanno di inserire nella loro organizzazione la sostenibilità e come essa possa funzionare solamente se tutti i soggetti economici collaborano tra di loro.

All'inizio degli anni 2000 la Commissione Europea ha incluso il tema sostenibilità nella sua agenda e ha emanato le proprie linee guida a riguardo. Il *Libro Verde* del 2001 promuove la Responsabilità Sociale d'Impresa<sup>13</sup> soprattutto riguardo allo sviluppo sostenibile.

Questo scritto è fondamentale per la definizione di Responsabilità Sociale delle Imprese dato che esse decidono di propria iniziativa di contribuire al miglioramento della società e alla pulizia dell'ambiente. Nel momento in cui l'Unione Europea si sforza di identificare valori comuni adottando una Carta dei Diritti Fondamentali, un numero crescente di imprese riconosce il valore della propria responsabilità, considerandola come una delle componenti della propria identità<sup>14</sup>.

Nello stesso periodo, per affinare il concetto, a Johannesburg, in Sud Africa, si svolse il "*World Summit on Sustainable Development*" (WSSD)<sup>15</sup>, organizzato dalle Nazioni Unite, dove vennero sottoscritti la Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile e il Piano d'Attuazione (*Plan of Implementation*), grazie ai quali si iniziò a parlare dei tre pilastri della sostenibilità (economico, sociale e ambientale). Nel piano d'implementazione si legge<sup>16</sup>:

---

12 Capitolo 28 dell'Agenda 2021, scaricabile in formato pdf dal sito internet:

[https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/varie/agenda21\\_cap28.pdf](https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/varie/agenda21_cap28.pdf)

13 Libro Verde Unione Europea [pdf file]:

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

14 Libro Verde Unione Europea, Introduzione, punto 8, [pdf file]:

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

15 Il documento ufficiale del *Summit of Johannesburg* è scaricabile in formato pdf dal sito internet:

<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/formeducambiente/educazione-ambientale/file-educazione-ambientale/eos/dichiarazione-johannesburg.pdf>

16 Trad. da: *Plan of Implementation, World Summit on Sustainable Development (Summit of Johannesburg)*, 2002,

[https://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/WSSD\\_PlanImpl.pdf](https://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf)

[...] *Queste iniziative favoriranno inoltre l'integrazione dei tre elementi dello sviluppo sostenibile – sviluppo economico, sviluppo sociale e tutela ambientale – come pilastri interdipendenti e sinergici. L'eliminazione della povertà, il cambiamento dei modelli insostenibili di produzione e consumo e la protezione e gestione delle risorse naturali indispensabili allo sviluppo economico e sociale sono gli obiettivi generali e le condizioni essenziali dello sviluppo sostenibile [...]*

I pilastri racchiudono:

**La tutela ambientale:** esso si basa su un controllo dell'ecosistema e sull'uso delle risorse rinnovabili. L'utilizzo di queste forze deve essere controllato e proporzionato al loro tempo di riproduzione. Così come per gli scarti, che devono essere limitati in modo da diminuire gli sprechi favorendo così l'economia circolare<sup>17</sup>.

**La Crescita economica:** fa riferimento alla possibilità di produrre profitti per poter investire in nuovi progetti, in nuovi modelli di produzione e di organizzazione e nello sviluppo di nuove strategie di comunicazione.

**L'Inclusione sociale:** lo sviluppo sociale è tale quando permette un miglioramento generalizzato del livello di benessere, nel campo dell'istruzione, della salute e della sicurezza al fine di portare ad una migliore qualità della vita. È inteso come equità sociale, ovvero la capacità di distribuire la ricchezza in modo equilibrato. Ogni azienda deve favorire l'inclusione sociale ed incentivare la collaborazione. Lo sviluppo sostenibile si focalizza nell'obiettivo di innalzare la qualità della vita intensificando non soltanto l'accesso ai servizi sanitari, educativi, sociali, al lavoro, ma anche promuovendo l'intercultura.

Le esigenze ambientali richiedono quindi un'azione concreta da parte di tutti gli attori presenti nel mondo ed è per questo che il processo di negoziazione è gestito dall'ONU che ha raccomandato il coinvolgimento non solo di Stati ma anche di imprese e società civili nell'adozione di questi comportamenti necessari per l'avvio della sostenibilità ambientale sociale e economica.

Per le imprese è necessario comprendere e anticipare al meglio il contesto sociale e politico che le circonda al fine di fronteggiare le sfide dello sviluppo sostenibile e uscirne vincenti. Il mezzo che esse hanno a disposizione per raggiungere e attuare questi obiettivi è l'innovazione che, quando ben introdotta e incorporata nel modello di

---

<sup>17</sup> Per un approfondimento sul tema dell'Economia Circolare si rimanda al sito internet: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

business permette di investire nella ricerca di nuove tecnologie e sviluppare soluzioni sostenibili.

A sostegno dello sviluppo di un'impresa sostenibile che sia in grado di creare valore per essa e per l'ambiente che la circonda è arrivata l'Agenda 2030<sup>18</sup> la quale<sup>19</sup>:

*[...] contiene una promessa da parte dei Leader a tutte le persone in tutto il mondo. È un'agenda per le persone, per sradicare la povertà in tutte le sue forme, un'Agenda per il Pianeta, la nostra casa [...]*

L'agenda è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità contenente 17 obiettivi (Figura 1), conosciuti come obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGS) e 169 target relativi ai diritti umani, allo sviluppo economico e all'ambiente e che i Paesi cercano di concludere per il 2030.

Figura 1: *Obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030*



Fonte: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

I 17 obiettivi sono strettamente collegati tra loro e allo stesso tempo sottolineano la relazione tra sostenibilità ambientale, economica e sociale e si basano su cinque pilastri:

- **Persone:** il cui scopo è combattere la fame ed eliminare le disuguaglianze;
- **Prosperità:** per assicurare un benessere sociale che sia in equilibrio con la natura;

<sup>18</sup> Per maggiori informazioni riguardo l'Agenda 2030 si rimanda al sito internet:

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<sup>19</sup> Parole di BAN-KI-MOON, Segretario Generale delle Nazioni Unite, <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

- Pace: attraverso la promozione di società pacifiche e l'eliminazione di ogni forma di "violenza";
- Partnership: il programma può essere attuato solo grazie alla collaborazione;
- Pianeta: con l'obiettivo di proteggere il mondo per le generazioni future.

Il più recente passo verso la sostenibilità a livello nazionale è stato fatto con il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*<sup>20</sup> che rappresenta un'opportunità per l'Italia di perseguire la sostenibilità, principio portante sia per quanto riguarda il rispetto dell'ambiente attraverso la 'rivoluzione verde e transizione ecologica', sia in riferimento alla sfera economica, che si traduce in strategie di riconversione industriale mirate e in una nuova imprenditorialità<sup>21</sup>.

### 1.3 - LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ E LA LORO CONNESSIONE

Lo sviluppo sostenibile ruota intorno a tre componenti fondamentali (Figura 2): ambientale, economica e sociale. Il concetto viene espresso per la prima volta nel 1997 da John Elkington in "*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*"<sup>22</sup>, di cui parleremo più avanti. L'autore conferma il superamento della misurazione dei risultati finali di un'impresa solamente utilizzando gli indicatori economico-finanziari e la decadenza della credenza che lo sviluppo sostenibile sia solo riferito all'ambiente.

---

20 Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)* prevede una serie di riforme che riguardano la pubblica amministrazione, la giustizia, l'esemplificazione e la competitività in risposta alla recente Pandemia. Testo completo del PNRR disponibile online su: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/68-incentivi/2042324-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-i-progetti-del-mise>

21 Tratto da: <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/pnrr-l-italia-investe-su-sostenibilita-e-transizione-ecologica/>

22 Trad. da: JOHN ELKINGTON, *Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*, edizione inglese, 1999

Figura 2: Le dimensioni della sostenibilità



Fonte: <https://dirigentindustria.it/notizie/cida/protocollo-lombardo-per-lo-sviluppo-sostenibile.html>

Pertanto le dimensioni della sostenibilità sono:

#### *-Dimensione sociale*

Per sostenibilità sociale si intende l'insieme dei comportamenti delle imprese nei confronti del benessere dei propri lavoratori, equamente distribuito tra classi e genere, nonché la valorizzazione delle loro capacità e nei loro comportamenti. Le imprese devono avere la capacità di offrire opportunità di lavoro qualificate e remunerative nel tempo, di garantire un sistema di *Welfare* che si concentri sulla salute e sulla sicurezza all'interno dell'ambiente lavorativo.

Anche il decimo principio dell'agenda 2030 si occupa di questo concetto: "Ridurre le disuguaglianze". L'azienda deve contribuire al benessere dei propri lavoratori, permettendo una qualità di vita migliore e consentendo di accedere ai servizi sanitari, educativi e sociali. Un esempio di intervento aziendale a livello sociale è l'introduzione di un programma che dia la possibilità ai dipendenti di un'azienda di formarsi, di avere a disposizione servizi sociali come asili e centri sportivi, di avere premi e agevolazioni, permettendo di contribuire anche alla crescita del paese.

#### *-Dimensione economica*

La sostenibilità economica sostiene la crescita delle imprese nel medio-lungo periodo. È strettamente legata alla competitività, cioè alla capacità di operare nel mercato globale, con prodotti innovativi, avendo una redditività che favorisca gli investimenti in impianti, tecnologie ed un'equa remunerazione di Capitale e Lavoro.

Per essere sostenibile economicamente, qualsiasi ente, pubblico o privato, deve essere in grado di accrescere e mantenere nel tempo i propri parametri economici a un livello tale da produrre ricchezza e redistribuirla nel territorio.

L'indicatore per eccellenza della crescita economica è il PIL, ma questo non è l'unico indice di benessere economico, infatti, l'incremento economico dipende anche dall'innovazione che crea valore e aumenta la competitività dell'impresa.

#### *-Dimensione ambientale*

Per sostenibilità ambientale si intendono quei comportamenti volti a ridurre gli impatti negativi che le attività imprenditoriali portano all'ambiente. L'attenzione si focalizza sull'organizzazione del lavoro in modo da creare un equilibrio con l'ambiente che lo circonda. A titolo esemplificativo si comprende il controllo sul consumo di energia e l'aumento di utilizzo delle energie rinnovabili, il riciclo, la gestione dei rifiuti, il riutilizzo delle materie prime e il riutilizzo dei materiali di scarto e così via. Tutto questo permette di ottenere un grado di reputazione nei confronti di fornitori e clienti tale da aumentare il valore dell'impresa.

## CAPITOLO 2

# LA SOSTENIBILITÀ NELLE IMPRESE

### 2.1 – LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA

Per *Responsabilità sociale d’impresa* (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR) si intende “l’inserimento di problematiche di natura sociale ed ecologica delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>23</sup> permettendo così ad un’azienda di poter migliorare le sue prestazioni economiche con l’aiuto della responsabilità e della sostenibilità ambientale e sociale.

Possiamo quindi considerare sostenibile un’azienda responsabile dal punto di vista sociale che contribuisca al benessere non solo dei suoi lavoratori, ma anche dell’ambiente e della comunità che la circonda? Ebbene l’azienda non solo è sostenibile, ma sarebbe proprio questa la leva del successo, la leva di sviluppo delle imprese”<sup>24</sup>. L’azienda partecipa attivamente allo sviluppo sociale ed economico della comunità, da essa attinge risorse, in primis umane, ed a essa deve rispondere ridistribuendo valore aggiunto; quindi, l’impresa non deve impoverire, ma valorizzare. Per questo il fine sociale dell’attività d’impresa deve essere un valore condiviso a tutti i livelli ed è ciò che la caratterizza<sup>25</sup>.

L’organizzazione non può avere come unico obiettivo quello di realizzare profitto, ma deve necessariamente tener conto del contesto in cui opera. La responsabilità, sociale ed ambientale, che l’azienda ha nei confronti dei propri stakeholders, deve essere declinata prima di tutto all’interno delle dinamiche aziendali, poi all’esterno del proprio perimetro, attraverso una comunicazione chiara e trasparente<sup>26</sup>.

È proprio questa la differenza tra Sostenibilità e RSI: la prima rappresenta l’obiettivo da raggiungere, mentre la seconda racchiude i mezzi necessari da impiegare a tale scopo.

---

23 <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresa/focus-on/Responsabilita-sociale-impresa-e-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

24 Tratto da: [https://www.francoangeli.it/Area\\_PDFDemo/1820.205\\_demo.pdf](https://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/1820.205_demo.pdf)

25 MATA CENA A., DEL BALDO M., *Responsabilità sociale d’impresa. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, 2009

26 <https://www.bilanciarsi.it/per-argomento/le-tre-p-dellesere-sostenibile-profitto-pianeta-persone/>



Il percorso di definizione della RSI è molto lungo, e tutte le sue fasi sono racchiuse nella definizione che la Comunità Economica Europea fornisce nel Libro Verde<sup>27</sup>:

*[...] Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo ‘di più’ nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L’esperienza acquistata con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività [...]*

Integrando la RSI nella strategia, le imprese possono, così, contribuire allo sviluppo sociale e ambientale senza tralasciare gli obiettivi economici prefissati, potendo mantenere i rapporti con gli stakeholders, chiave fondamentale per la sopravvivenza di tutte le imprese.

Con l’introduzione del concetto di sostenibilità all’interno delle politiche europee e nazionali, il concetto di RSI si è sviluppato ulteriormente, dando vita a due correnti di pensiero fondamentali per le imprese dell’ultimo ventennio:

- la Triple Bottom Line
- la creazione del valore condiviso

## 2.2 - LA TRIPLE BOTTOM LINE

Il concetto di *Triple Bottom Line* venne coniato dall’imprenditore John Elkington, nel libro pubblicato nel 1997 intitolato: “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”<sup>28</sup>.

Si presenta come una strategia per le imprese che vogliono inserire la sostenibilità tra gli obiettivi da raggiungere. La TBL, infatti, mette le sue fondamenta sul concetto di sostenibilità analizzato in precedenza, fornendo alle imprese strumenti pratici per la gestione di questo fenomeno.

L’approccio “triple bottom line” permette alle aziende di sviluppare investimenti sostenibili e prendere decisioni partendo dalla base (bottom), perseguendo simultaneamente tre obiettivi (triple-line)<sup>29</sup>:

<sup>27</sup> Riferimento al Libro Verde Unione Europea (2001), capitolo 21:

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

<sup>28</sup> JOHN ELKINGTON, *Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*, edizione inglese, 1999

<sup>29</sup> BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, p.49

- equità sociale
- qualità ambientale
- prosperità economica

Questi elementi devono necessariamente essere soddisfatti all'unisono, affinché una decisione possa definirsi eticamente accettabile<sup>30</sup>.

La strategia d'impresa deve, quindi, formularsi sulla base di quelle che comunemente vengono definite come “Le Tre P” (Figura 3):

- persone
- pianeta
- profitti

Figura 3: *Triple Bottom Line*



Fonte: <https://www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/>

Con ‘persone’ si fa riferimento alla sfera sociale, cioè a tutte quelle politiche rivolte alla comunità del territorio sul quale l’impresa agisce. Un esempio potrebbe essere quello di mettere sullo stesso piano i lavoratori, garantendo loro stessi diritti e fornendo loro un luogo di lavoro sicuro. Un’impresa che adotta le tre P cerca anche di ‘restituire’ valore alla collettività, contribuendo alla crescita e al benessere della sua comunità, con azioni atte al miglioramento dei principali settori del welfare quali la sanità e l’istruzione<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> MANETTI G.. *Il Triple Bottom Line Reporting*, Franco Angeli, Milano, 2006

<sup>31</sup>BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, p.49

Quando si parla di ‘pianeta’ si fa riferimento all’insieme dei provvedimenti ambientali che lo Stato, o ancor più che l’Unione Europea chiede di mettere in pratica. Una società attenta alle tematiche ambientali è una società che, per quanto possibile, cerca di non nuocere o almeno di minimizzare l’impatto ambientale<sup>32</sup>.

Il ‘profitto’ misura l’impatto che l’azienda ha nei confronti dell’economia locale contribuendo al progresso territoriale attraverso la creazione di posti di lavoro, allo sviluppo di innovazione e ad ogni altro aspetto legato alla redditività.

L’idea di fondo dell’approccio TBL è che le aziende possono contribuire proattivamente allo sviluppo sostenibile attraverso una gestione orientata alla crescita economica ed al rafforzamento della competitività, senza arrecare danno all’ambiente, senza sfuggire alle responsabilità sociali e senza trascurare gli interessi dei consumatori.<sup>33</sup>

### 2.3 – IL VALORE CONDIVISO SECONDO PORTER E KRAMER

Un importante contributo nell’evoluzione dell’economia delle imprese è stato improntato da Porter e Kramer che, come riportato dalla *Business Harvard Review*, hanno espresso una nuova teoria: il valore condiviso.

L’azienda contribuisce alla soddisfazione dei bisogni dei consumatori, allo scopo di produrre il profitto necessario per la propria sopravvivenza, ma allo stesso tempo l’impresa può operare al meglio deve non solo avere una buona strategia che porti profitto (come sostenuto dalla tradizionale strategia del capitalismo), ma anche tenere presente l’ambiente che la circonda. L’azienda, contribuendo alla soddisfazione dei bisogni dei consumatori, produce un reddito necessario per la sua sopravvivenza e allo stesso tempo per operare al meglio, ma solo se l’ambiente che circonda glielo permette. La soluzione sta nel principio del valore condiviso, che comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi<sup>34</sup>.

Il concetto può essere, quindi, definito come:

---

32 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, p.50

33 MANETTI G., *Il Triple Bottom Line Reporting*, Franco Angeli, Milano, 2006

34 MICHAEL E., PORTER M., & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2011): “Creare valore condiviso” in “Harvard Business Review Italia”

[...] *l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. La creazione del valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale [...]*<sup>35</sup>

Il valore è un surplus, un qualcosa in più, che sia le aziende sia il mondo sociale producono l'uno per l'altro e per fare questo è necessario che i due collaborino. La competitività di un'impresa e il benessere della comunità che la circonda sono strettamente interconnessi<sup>36</sup>, per questo la strategia delle imprese va ridefinita allo scopo di creare valore e non più solo profitto. Ciò darà origine a una nuova ondata di innovazione e di crescita della produttività nell'economia globale<sup>37</sup>.

Sarà compito dei manager aziendali sviluppare nuove competenze e nuove conoscenze, come una comprensione molto più profonda dei bisogni della società, una maggiore conoscenza delle basi effettive su cui si fonda la produttività aziendale e la capacità di collaborare con organizzazioni senza fini di lucro<sup>38</sup>.

Il concetto di valore condiviso riconosce inoltre che i danni sociali o problemi sociali creano frequentemente dei costi interni per le aziende, come lo spreco di energie o di materie prime, costosi incidenti o l'esigenza di addestrare i dipendenti per rimediare alle carenze della formazione scolastica, diversamente invece da quanto sostenuto dalla visione tradizionale del capitalismo dove l'obiettivo unico è la massimizzazione del profitto ed il business e la Società sono percepite come due forze in contrapposizione tra loro<sup>39</sup>.

Questo approccio specifica che le tematiche sociali necessariamente devono entrare a far parte della strategia dell'impresa e insieme a una buona RSI devono contribuire alla formazione di una incisiva attività aziendale che sia in grado di offrire opportunità di valore condiviso.

---

35 MICHAEL E., PORTER M., & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2011) "*Creare valore condiviso*" in "Harvard Business Review Italia"

36 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli Editore, seconda edizione, 2019, p.52

37 MICHAEL E., PORTER M., & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2011): "*Creare valore condiviso*" in "Harvard Business Review Italia"

38 MICHAEL E., PORTER M., & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2011): "*Creare valore condiviso*" in "Harvard Business Review Italia"

39 MICHAEL E., PORTER M. & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2007) : "*Strategia e Società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*", in "Harvard Business Review Italia"

L'idea di creazione di valore è quindi distinta da quella di responsabilità sociale d'impresa e parimenti da quella di sostenibilità.

## 2.4 - GLI INDICATORI DELLA SOSTENIBILITÀ

Nonostante la normativa europea sia ancora povera nel fornire indicatori di misurazione delle performance di sostenibilità, le agenzie di rating hanno elaborato una serie di strumenti in grado di esprimere un giudizio sulla sostenibilità delle aziende negli ambiti ambientali, sociali e di governance. Questi indicatori sono in grado di valutare un investimento rispetto alla sua capacità di produrre utilità per la società per l'ambiente e per l'azienda stessa e con essi stilare una serie di classifiche in base alle performance ottenute.

I principali indicatori sono i *Sustainable and Responsible Investment* (SRI) e gli *Environment, Social e Governance* (ESG).

I primi mirano alla creazione di valore grazie anche all'implementazione di una strategia di investimento in un'ottica di medio-lungo periodo, mentre i secondi misurano la capacità delle aziende di gestire il proprio impatto in termini di ambiente, di società e di governo.

L'acronimo ESG sta per *E-Environment* (ambiente), *S-Social* (responsabilità sociale) e *G-Governance* (governo):

- **Environment:** riferito all'impatto ambientale e alla relazione tra territorio e azienda, includendo l'impatto climatico, l'attenzione alla biodiversità e alle risorse rinnovabili.
- **Social:** richiama l'insieme delle politiche di gestione del lavoro, della misurazione della qualità del lavoro, del rispetto dei diritti umani.
- **Governance:** riguarda le strategie e la gestione dell'azienda per mano dell'organo amministrativo.

Un esempio di indicatore ESG è rappresentato dagli *Euronext Vigeo Eiris*, elaborati dalla *Vigeo Eiris*<sup>40</sup>, agenzia di rating ESG in Europa completamente incentrata sulla misurazione della sostenibilità assieme a *Euronext*<sup>41</sup>, principale Borsa europea. Le migliori società (quotate) vengono selezionate sulla base di risultati raccolti dall'analisi di 25 criteri di sostenibilità, che tengono conto del grado di attenzione in ambiente,

---

40 Maggiori informazioni: <https://www.borsaitaliana.it/pro-link/partner/vigeo/vigeo.htm>

41 Sito ufficiale: <https://www.euronext.com/en>

capitale umano, diritti umani, coinvolgimento delle comunità, comportamento aziendale e governance d'impresa.

Nell'edizione 2020 del *Vigeo Eiris Universe*, Enel è stata riconosciuta come leader della sostenibilità<sup>42</sup> per lo sviluppo di una strategia ambientale basata sull'utilizzo delle energie rinnovabili, ma anche per le relazioni sociali e la corruzione che ha condotto.

Per le PMI che non possono competere con le grandi imprese sono stati sviluppati degli indicatori 'ad hoc': i KPIs (*Key Performance Indicators*)<sup>43</sup>. In particolare, quelli riferiti alla sostenibilità, permettono di valutare l'impatto (positivo o negativo) che i modelli sostenibili adottati dalle imprese hanno avuto nei confronti degli stakeholders.

Un profilo essenziale lo ricopre l'*accountability*, strumento trasversale che potrebbe fare riferimento alle ragioni che spiegano la necessità sempre maggiore di ampliare la trasparenza informativa e la comunicazione aziendale. La crescente diffusione degli strumenti di *social accountability* è connessa alla responsabilità sociale che le imprese hanno nei confronti dell'ambiente e dell'influenza che esse hanno nei confronti degli stakeholder (riferimento al concetto di Triple Bottom Line). Essere responsabile, ad oggi, significa conoscere e interpretare le attese degli stakeholders e di modellare i loro interessi rendendoli compatibili con la strategia di crescita e di sviluppo sostenibile. Per le aziende è fondamentale creare un rapporto duraturo e di fiducia con i vari soggetti coinvolti nell'attività economica ed è dunque questo l'obiettivo che assolvono in ambito sociale, puntare sulla centralità della collettività, garantendo una trasparenza informativa da parte delle imprese.

Molti sono gli strumenti che le aziende hanno a disposizione per comunicare con i propri stakeholders e tra questi emerge il Bilancio Sociale. Il *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*<sup>44</sup> attraverso la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale di uno specifico decreto che fornisce linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti

---

42 Tratto dal sito ufficiale del Garante per la protezione dei dati personali:

<https://www.garanteprivacy.it/home/ricerca/-/search/key/accountability>

43 <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>

44 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: <https://www.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>

del Terzo Settore<sup>45</sup>. Scopo ultimo del bilancio è rendere conto agli stakeholders, soddisfacendo il loro diritto di conoscere gli effetti che l'attività aziendale ha prodotto<sup>46</sup>.

Il bilancio sociale non è un documento contabile, ma è in grado di integrare la documentazione di fine esercizio riportando un insieme di dati e informazioni che consentono una valutazione delle complessive performance economiche, sociali e ambientali realizzate dall'azienda<sup>47</sup>. Deve essere un documento autonomo, ossia dotato di una propria capacità informativa atta ad esprimere le dinamiche dell'azienda in esame<sup>48</sup>. La redazione del bilancio sociale non è obbligatoria per tutte le imprese, infatti, secondo le linee del nostro Paese, le aziende obbligate alla redazione del documento sono:

- Un Ente del Terzo Settore, che non sia un'impresa sociale, con ricavi o entrate superiori a un milione di euro annuo;
- Un'impresa sociale, comprese le cooperative sociali e i loro consorzi, indipendentemente dalla dimensione economica;
- Un Centro di Servizio per il Volontariato, indipendentemente dalla sua dimensione economica.

Per ridurre la discrezionalità ed evitare possibili manipolazioni, il documento presenta alcuni contenuti minimi, intesi come informazioni essenziali che l'impresa fornisce agli stakeholders, deve essere redatto con periodicità, almeno annualmente in linea con il bilancio d'esercizio e deve avere carattere pubblico, riferendosi a tutte le categorie di soggetti interessati<sup>49</sup>. L'azione che esso svolge con riguardo allo sviluppo sostenibile è di verificare con trasparenza i risultati ottenuti e di svolgere una riflessione che consenta di ponderare le scelte future tenendo conto delle esigenze dei soggetti portatori di interesse<sup>50</sup>.

---

45 Il Decreto di riferimento è stato pubblicato il 4 luglio 2019, [formato pdf]:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>

46 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, pag.212

47 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, p.208

48 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, pag.213

49 BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019, pag.213

50 <http://www.ilmelogranoonlus.it/wp-content/uploads/2021/08/Bilancio-Sociale-2020-1.pdf>

Come ogni documento aziendale, anche il bilancio sociale, viene redatto dall'organo amministrativo, approvato generalmente dall'Assemblea dei soci o dal Consiglio d'Amministrazione e dovrà essere sottoposto a verifica dell'Organo di Controllo previsto. Se a redigere il bilancio è un Ente del terzo settore, allora dovrà essere depositato presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, mentre se è una società a redigere il prospetto, allora dovrà essere depositato presso il Registro delle Imprese.

## 2.5 – LE AZIENDE SOSTENIBILI

Le imprese necessitano di approcciarsi alla sostenibilità e per fare questo hanno bisogno di redigere un piano che gli permetta di creare valore nel medio e lungo periodo.

Per essere sostenibile un'impresa deve aggiungere le aree della sostenibilità nella propria cultura aziendale e molto spesso questo richiede l'introduzione di cambiamenti fondamentali:

- Adattare il modello di governance e i valori su cui l'impresa si fonda.
- Creare un modello di *Green Economy*<sup>51</sup> adatto al tipo di prodotto/servizio che viene prodotto.
- Essere “attore di sviluppo” nei confronti della società. In questo senso, operare in modo sostenibile, non significa solo “fare meno di qualcosa di negativo” (es. inquinare meno, produrre meno rifiuti, ecc.) ma promuovere lo sviluppo del contesto in cui si opera<sup>52</sup>.
- Ampliare e rafforzare il legame con i clienti e con gli stakeholders
- Gestire i dipendenti, prendendosi cura della loro formazione, della loro salute e mettendoli in condizioni di uguaglianza.
- Investire nella Ricerca e Sviluppo
- Creare un buon piano di misurazione delle performance degli impatti che la sostenibilità ha nell'impresa.

---

51 Per *Green Economy* si intende un modello economico che investe sia nel pubblico che nel privato al fine di promuovere la sostenibilità economica, sociale e ambientale.

52 <https://ventitrenta.it/la-sostenibilita/>



Al fine di incentivare le imprese ad adottare modelli davvero sostenibili da integrare sia nelle fasi produttive che dal punto di vista pubblicitario sono state promosse una serie di iniziative accattivanti che fanno leva, nella maggior parte dei casi, sull'immagine aziendale. Nello specifico, si sono organizzate delle ricerche di mercato che, a conclusione, hanno evidenziato le migliori con dei premi per chi ha raggiunto traguardi ragguardevoli.

Alle imprese italiane che al meglio hanno saputo integrare la sostenibilità, nel proprio business, viene riconosciuto il '*Sustainability Award*'. Esso viene consegnato agli imprenditori che hanno saputo innovare, rinnovare e attivare le energie migliori del Paese e per la capacità che esse hanno dimostrato di portare avanti una crescita sostenibile, inclusiva e stabile, creando valore aggiunto anche per la comunità<sup>53</sup>. Tra le aziende italiane più sostenibili in base ai dati del 2021 ci sono:

- 3B S.p.A.
- Agrati Group S.p.A.
- A.D.Compound S.p.A.
- ABACO S.p.A.
- Abitare In S.p.A.

A livello mondiale, invece, nel 2021 la prima posizione secondo la *Corporate Knights Global 100 Index*<sup>54</sup>, è stata occupata dalla *Schneider Electric*, una multinazionale europea che si occupa di energia e di automazione. Questa è stata premiata per il suo impegno nei confronti delle tematiche ambientali, sociali e di governance, per il lavoro finalizzato a proteggere il pianeta e per la costruzione di prodotti che proteggono l'ambiente per garantire un maggiore accesso all'energia<sup>55</sup>.

## 2.6 - LA SOSTENIBILITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Che cosa significa integrare la sostenibilità nella strategia d'impresa? A questa domanda non c'è una risposta univoca, sia perché non esiste una definizione universale di sostenibilità, sia perché non è stato pubblicato nessun modello di riferimento che può essere preso in considerazione dalle imprese come aiuto all'integrazione del concetto

---

53 <https://sustainabilityaward.it/>

54 Per consultare la classifica completa si rimanda al sito internet:

<https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/>

55 <https://www.businessintelligencegroup.it/le-10-aziende-piu-sostenibili-ed-eco-friendly-al-mondo/>

all'interno dell'azienda. Senza dubbio la sostenibilità deve entrare nella strategia imprenditoriale, offrendo un'opportunità di cambiamento per le imprese e a tale scopo

si pensa che favorire la sostenibilità sia un fenomeno di “*capacity to endure*”, ovvero essere in grado di perdurare nel tempo.<sup>56</sup>

Raggiungere un buon grado di integrazione della sostenibilità per le aziende non deve essere più visto come un problema di profitto, quanto più come un'opportunità da cogliere ed integrare nel *core business*. Per molto tempo, infatti, si è considerata la sostenibilità come un costo, come un obiettivo difficile da raggiungere, che necessitava di sostanziosi investimenti. Tuttavia, ad oggi, possiamo dire che adottare una strategia sostenibile rappresenti una via di successo per le imprese che riescono così ad innovarsi, ad ottenere vantaggi competitivi sia a livello di prodotto sia a livello di costi ed a raggiungere un certo grado di soddisfazione della clientela elevato.

Tuttavia la sostenibilità sostiene anche dei rischi che riguardano la variabilità del territorio e dell'ambiente e che non permettono ai manager aziendali di portare nel medio-lungo periodo le proprie strategie. Per questo risulta importante saper anticipare le situazioni e le problematiche della sostenibilità cercando di promuovere azioni innovative. Nel fare questo, le aziende sono spesso aidate dai consumatori che le spingono a innovarsi, convincendole che la sostenibilità rappresenta non più un costo ma un dovere morale da perseguire nel rispetto dell'ambiente e della società. Le aziende devono quindi rispondere in modo positivo alle richieste e ai desideri dei consumatori che sono sempre più attenti all'ambiente.

---

56 MARRANO M., Il modello di Economia Circolare nelle PMI italiane: una sfida che genera opportunità: il caso Duepi S.r.l., Tesi di Laurea in Economia e gestione delle imprese, Luiss Guido Carli, (A.A. 2020/2021)

## CAPITOLO 3

### L'INNOVAZIONE

#### 3.1 – LA DEFINIZIONE DI INNOVAZIONE

Per innovazione si intende l'introduzione di una nuova idea, di un nuovo modo di progettazione, di produzione o di vendita. Saper innovare significa creare un cambiamento positivo, in questo caso all'interno dell'attività imprenditoriale.

L'innovazione rappresenta uno dei principali *driver* di sviluppo del territorio e di creazione di valore per le imprese, soprattutto al fine di acquisire una posizione vantaggiosa nel mercato.

##### 3.1.1 – L'INNOVAZIONE SECONDO SCHUMPETER

Joseph Schumpeter fu il primo economista a trattare di innovazione in modo approfondito, sottolineando l'importanza che essa ha per l'impresa e per l'imprenditore. L'economista vede l'innovazione come:

*[...] una risposta creativa che si verifica quando l'economia o un settore agiscono in modo diverso, al di fuori della pratica esistente [...]*<sup>57</sup>

E ancora l'innovazione può integrare:

*[...] nuove combinazioni di mezzi di produzione, cioè nell'introduzione di nuovi beni e/o nuovi metodi di produzione, nella creazione di nuove forme organizzative, nell'apertura di nuovi mercati, nella conquista di nuove fonti di approvvigionamento [...]*<sup>58</sup>.

Schumpeter fa anche un'importante distinzione tra il concetto di innovazione e quello di invenzione.

Si ha **invenzione** quando per primo si conosce un nuovo prodotto, un nuovo processo produttivo, una nuova idea, quando si realizza qualcosa di nuovo, qualcosa di originale.

---

<sup>57</sup> JOSEPH A. SCHUMPETER (2000), *Teoria dello sviluppo e capitalismo*, Zanini A., Mondadori B.  
<sup>58</sup> <https://www.digital4pro.com/2021/04/14/linnovazione-secondo-schumpeter/>

Si ha invece un'**innovazione** quando l'invenzione trova concreta applicazione nel processo produttivo e quando risulta in grado di produrre un'utilità economica o sociale come definisce lo stesso autore. L'innovazione sembra essere il risultato di una combinazione di invenzioni che vengono concretamente applicate alla realtà imprenditoriale. I due concetti sono quindi collegati: l'invenzione rappresenta il primo passo, rappresenta la novità e solo in un momento successivo potrà diventare innovazione, quando è necessario un cambiamento per produrre un beneficio.

### 3.2 – LE FONTI DELL'INNOVAZIONE

Da dove l'imprenditore può attingere innovazione? A questa domanda si deve necessariamente rispondere affinché si possa acquisire una posizione strategica all'interno del mercato di scambio. Le fonti si dividono in: fonti interne e fonti esterne.

Le **fonti interne** derivano dalla **Ricerca & Sviluppo** che, se altamente qualificata, è in grado di produrre nuove idee, nuovi prodotti, nuovi processi utilizzando la creatività. Quest'ultima è la capacità di creare nuove idee e nuovi prodotti e ogni individuo possiede un livello di creatività che dipende dalle sue capacità intellettuali, dalle sue conoscenze, dalla sua personalità, dall'ambiente che lo circonda. L'attività di ricerca e sviluppo è una delle attività generatrici di valore dell'impresa<sup>59</sup>, essendo composta da ingegneri e ricercatori che sono in grado di sviluppare prodotti e processi e di soddisfare i bisogni degli utenti finali. Questo significa essere capaci produrre qualcosa di nuovo rispetto al passato che generi profitto per l'impresa. Alla base della R&S c'è quindi la creatività dei singoli individui che la compongono e che è frutto delle interazioni che gli individui hanno all'interno e all'esterno di essa nelle sfere sociali, ambientali ed economiche<sup>60</sup>.

Le imprese che non dispongono di un adeguato reparto di Ricerca e Sviluppo possono raccogliere informazioni attraverso le **fonti esterne**. In primo luogo, le altre **imprese**, che hanno la necessità di creare nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi metodi organizzativi e sono spesso incentivate ad investire per il cambiamento. Accanto a queste i **singoli individui**, per esempio i contribuenti che, con il loro pensiero, con le loro proposte potenzialmente innovative possono alimentare il cambiamento. Poi le

---

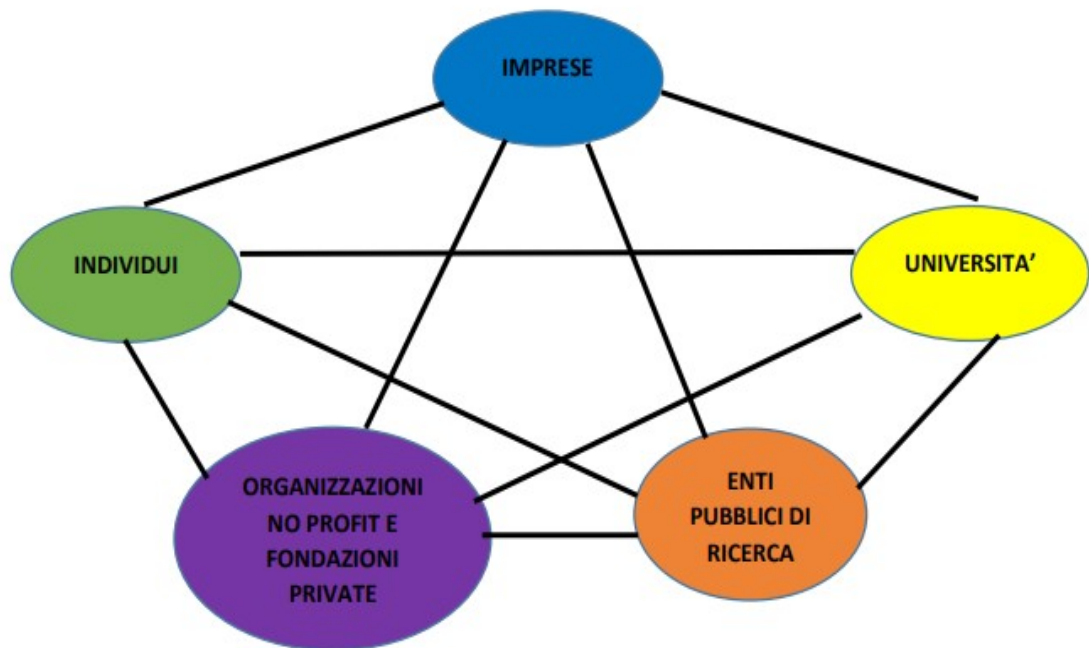
59 <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892108516.pdf>

60 <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892108516.pdf>

**organizzazioni no profit** e gli **enti pubblici** che si focalizzano al raggiungimento di un obiettivo comune, di interesse della collettività. In ultimo le **Università** e i **centri di ricerca** che costantemente eseguono sondaggi, contribuendo allo sviluppo delle imprese attraverso collaborazioni continue.

Un accenno va anche fatto al **network** che potrebbe rappresentare la fonte principale da cui attingere idee per l'innovazione. Per questo le imprese sono chiamate a integrare i propri uffici con esperti in ricerca nel Web, di analisi dei dati e di comunicazione digitale.

Figura 4: *Sistema delle fonti dell'innovazione di M. Schilling*



Fonte: SCHILLING M.A. & IZZO F., *Gestione dell'innovazione*, McGraw Hill, 2013

### 3.3 – LE TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

Con riferimento all'oggetto dell'innovazione si può distinguere:

- **l'innovazione di prodotto:** è la realizzazione di un nuovo prodotto (innovazione radicale) o un miglioramento di prodotti già presenti nel mercato attraverso l'utilizzo di nuovi materiali, di nuove tecnologie (innovazione incrementale) che permettono di creare maggior valore per l'impresa e di aumentare la sua

competitività. Un esempio di innovazione di prodotto è rappresentato dall'invenzione del Tetrapak.

- **l'innovazione di processo:** consiste in un cambiamento dei metodi di produzione, di distribuzione, di miglioramento della qualità del prodotto finale oppure dell'ottimizzazione dei costi. Un esempio di innovazione di processo può essere rappresentato dall'introduzione del *Just in time*, metodo di produzione che ottimizza la gestione delle scorte e minimizza i costi.
- **l'innovazione organizzativa:** comprende l'inserimento di nuovi metodi di sistemazione dell'impresa, sia nell'ambito della gestione interna sia nei rapporti con i terzi.
- **l'innovazione di marketing:** sviluppa nuove strategie che riguardano il design del prodotto, il suo packaging, il suo posizionamento nel mercato e il prezzo.

In base al grado di innovazione di un prodotto, di un servizio o di un processo si possono distinguere:

- **innovazioni radicali**, introducono un nuovo prodotto/servizio
- **innovazioni incrementali**, aumentano la competitività, migliorano le qualità di un prodotto o di un processo e **innovazioni rivoluzionarie**, rappresentate da intuizioni scientifiche e tecnologiche che rivoluzionano il pensiero di molti
- **Innovazioni modulari**, impattano in modo minimo sul sistema
- **Innovazioni strutturali**, hanno un effetto rilevante nei componenti di prodotti e processi

Da questa prima analisi risulta evidente che l'innovazione non colpisce un solo ambito dell'impresa, ma la coinvolge in ogni suo aspetto.

Quando l'imprenditore pensa di avere la necessità di introdurre innovazione in uno o più aspetti della sua organizzazione deve anche considerare che molto spesso è necessario stravolgere il modo di pensare e di agire fin lì utilizzato. Per questo si distinguono due concetti: **innovazioni strategica e tecnologica**, dove tecnologia e strategia rappresentano le chiavi che permettono alle aziende di identificarsi nel mercato.

Il primo economista a dare una definizione di *innovazione tecnologica* fu Nathan Rosenberg<sup>61</sup>, che nel 1972, definì la tecnologia come “ciò che riguarda i macchinari, gli strumenti, e la conoscenza che è contenuta nei prodotti e nei servizi (tecnologia di prodotto) e i macchinari, gli strumenti e la conoscenza che collega input e output (tecnologia di processo)”<sup>62</sup>.

L’Enciclopedia Treccani definisce l’innovazione tecnologica come “attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli”<sup>63</sup>.

Schumpeter sosteneva che si ha innovazione tecnologica quando un’invenzione, un nuovo prodotto o un nuovo materiale vengono portati per la prima volta sul mercato.

Nell’ambito delle imprese l’innovazione tecnologica viene considerata come “l’applicazione, al funzionamento dell’organizzazione, di avanzate conoscenze tecniche e scientifiche realizzando e rendendo disponibili sul mercato delle versioni caratterizzate da un miglioramento funzionale considerevole o contenuto rispetto alle versioni precedenti, tali da consentire guadagni in termini di apertura di nuovi mercati o di ampliamento delle proprie quote di mercato”<sup>64</sup>.

Esempi di innovazioni tecnologiche delle imprese possono essere: l’introduzione di nuove tecnologie e di nuovi materiali (nylon), nuovi prodotti, nuovi processi, nuove norme giuridiche, nuove forme di relazione. Il risultato dell’innovazione tecnologica si traduce in un miglioramento delle tecnologie utilizzate dal reparto di produzione e dagli uffici aziendali, avvicinamento a nuovi mercati e un adeguamento continuo alle esigenze del mercato.

L’*innovazione strategica* si attiene alla strategia che l’azienda adotta in merito alla sua posizione competitiva all’interno del mercato. Il posizionamento è incluso nella strategia di Marketing allo scopo di collocare prodotti e azienda in un punto strategico nei confronti dei propri competitori.

---

61 ROSENBERG N. (1972) *Technology and American Economic Growth*, Harper and Row

62 Trad. da: ROSENBERG N. (1972) *Technology and American Economic Growth*, Harper and Row

63 [https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)

64 POLLETTA D., *Innovazione dei processi aziendali, digitalizzazione e big data: il caso Deloitte Analytics*, Tesi di Laurea in Organizzazione aziendale, Luiss Guido Carli, (A.A. 2019/2020)

Vengono in aiuto alle imprese le ‘**5 forze di Porter**’ (Figura 5) che studiano il luogo che occupano nel mercato e stabiliscono i comportamenti da adottare nei confronti di queste potenze. I fattori da analizzare sono:

1. **i concorrenti diretti:** sono gli imprenditori che operano all’interno dello stesso mercato e che producono prodotti uguali o simili.
2. **nuovi entranti:** appartengono a questo gruppo i concorrenti, cioè coloro che potenzialmente potrebbero entrare in competizione con l’impresa.
3. **I fornitori:** senza i fornitori un’impresa non potrebbe lavorare, perciò il loro carisma si riscontra nella capacità di determinare le condizioni contrattuali che vanno a incidere sul costo del prodotto e sul tempo di produzione. I fornitori sono coloro che distribuiscono le materie prime, i semilavorati e l’impresa sceglie i propri fornitori in base al: volume di fornitori presenti nel portafoglio delle imprese e all’influenza che essi hanno rispetto al posizionamento, elenco dei clienti e l’eventuale grado di concorrenza con altre imprese.
4. **Gli acquirenti:** comprendono i soggetti che si rapportano direttamente con i prodotti dell’azienda. Il potere contrattuale dei clienti nei confronti della società dipende dal grado di variabilità che essi hanno di cambiare idea nei confronti di un determinato prodotto e di possibilità di scelta di quello migliore in base al prezzo.
5. **I produttori di beni sostitutivi:** sono i concorrenti indiretti, cioè coloro che possono produrre prodotti diversi, ma che soddisfano allo stesso modo il cliente finale (beni sostitutivi). Questi rappresentano una minaccia se i beni sono venduti a basso costo.



Figura 5 : le 5 forze di Porter



Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/le-cinque-forze-di-porter/>

Fa parte dell'innovazione strategica anche *l'innovazione organizzativa*. Essa favorisce lo sviluppo di progetti rivoluzionari che integrino la strategia aziendale al fine di plasmare un soggetto competitivo che sappia rispondere alle esigenze del mercato.

Negli ultimi decenni, si è parlato sempre più frequentemente di *innovazione digitale*. Questa racchiude cambiamenti tecnologici, organizzativi, culturali, sociali e creativi che migliorano la vita di tutti i giorni<sup>65</sup>. Secondo gli *Osservatori Digital Innovation* del Politecnico di Milano, l'innovazione digitale è un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. Questi obiettivi ottengono efficacia nella comunità aziendale, solo se gestiti da personale competente, in strategie digitali e innovazione.

I *social network* che confermarono la necessità delle imprese di digitalizzarsi; Internet ha rivoluzionato il modo di fare marketing, grazie alla *Digital Advertising*, mettendo in atto operazioni che permettono di abbattere gli investimenti ma allo stesso tempo di ottenere velocità nella diffusione del messaggio aziendale.

L'impatto del digitale nelle imprese è stato sicuramente favorito dalla recente pandemia che, attraverso lo *smart working*, ha messo le aziende davanti a una sfida: digitalizzarsi e innovarsi.

65 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione](https://blog.osservatori.net/it_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione)

### 3.4 – L’IMPRENDITORE INNOVATORE

Nel pensiero di Schumpeter assume rilevanza assoluta il ruolo dell’imprenditore, che diventa il protagonista del processo creativo dell’innovazione<sup>66</sup>. L’imprenditore innovatore è la persona o l’unità organizzativa che mette insieme diversi fattori.

Un contributo notevole fu dato da Clayton M. Christensen, docente della *Harvard Business School* di Boston il quale, stravolgendo il concetto di innovazione, riuscì a formulare un modello: *il DNA dell’Innovatore; linfa vitale per il DNA delle aziende innovative*<sup>67</sup>.

Gli studiosi della *Harvard Business Review*<sup>68</sup>, attraverso uno studio durato sei anni, si è posta un interrogativo: “come fanno le imprese a sfornare idee sempre più innovative in così poco tempo?”. Cercando di rispondere a questa domanda, i ricercatori, sono riusciti a elaborare una risposta secondo cui “i manager non si sentono necessariamente in dovere di sviluppare innovazioni strategiche. Si sentono però in dovere di facilitare il processo di innovazione”<sup>69</sup>.

Da questa ricerca l’università è stata in grado di elaborare il Dna dell’innovatore, individuando cinque doti da sviluppare per formulare idee innovative. “Gli imprenditori innovativi hanno una caratteristica particolare, denominata intelligenza creativa, che facilita la scoperta, ma si differenzia da altri tipi di intelligenza”<sup>70</sup>.

Le cinque doti possono essere così riassunte:

- **Effettuare associazioni**

È ormai consuetudine fare associazioni tra imprenditori in cui è possibile discutere di idee, formulare domande, proporre cambiamenti e risolvere problemi. Come sostenuto da Steve Jobs “la creatività consiste nel mettere in relazione delle cose”. Così vale anche per l’imprenditore innovatore che ha la necessità di confrontarsi con idee diverse dalle sua, con chi ha competenze diverse, in modo da potersi arricchire.

---

66 <https://www.digital4pro.com/2021/04/14/innovazione-secondo-schumpeter/>

67 Trad. da: CHRISTENSEN C., DYER J. & GREGERSEN H., *The Innovator’s DNA: mastering the 5 skills of disruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2009

68 Sito ufficiale della Harvard Business Review: <https://hbr.org/>

69 Trad. da: CHRISTENSEN C., DYER J. & GREGERSEN H., *The Innovator’s DNA: mastering the 5 skills of disruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2009

70 Trad. da: CHRISTENSEN C., DYER J. & GREGERSEN H., *The Innovator’s DNA: mastering the 5 skills of disruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2009

- **Porre le domande giuste**

L'elaborato della rivista riporta le parole di P. Drucker <sup>71</sup> secondo il quale “la cosa importante e difficile non è mai trovare le risposte giuste; ma trovare la domanda giusta”. È proprio questo il punto di partenza per la formulazione di una buona strategia d'innovazione.

- **Osservazione**

Per essere un buon osservatore, l'imprenditore deve andare a caccia di idee, di piccoli dettagli, di informazioni da chiedere ai propri clienti, fornitori, lavoratori e collaboratori

- **Sperimentazione**

L'articolo cita le parole di Scott Cook<sup>72</sup>: “la nostra cultura ci mette in condizione di accettare un gran numero di insuccessi come fonte di apprendimento [...] è ciò che separa una cultura dell'innovazione da una normale cultura aziendale. Sperimentare significa “buttarsi”, non avere paura di investire in ricerca e sviluppo, di accettare i fallimenti e di non arrendersi mai.

- **Networking**

Il Networking rappresenta la chiave di svolta dell'ultimo decennio. “L'imprenditore innovatore vuole incontrare persone che siano portatrici di idee e di prospettive diverse, allo scopo di ampliare le proprie conoscenze”<sup>73</sup>. Per questo ci si avvale di persone che sono in grado di mettersi in gioco, di viaggiare in altri paesi, di conoscere nuove culture, di parlare nuove lingue e di recepire quante più informazioni possibili dal mondo esterno.

La formulazione di una strategia di innovazione richiede uno sforzo da parte dei manager che devono dimostrare di essere creativi e protagonisti del suddetto processo. Necessaria risulta essere la creazione di un ambiente favorevole, che sia in grado di accogliere l'innovazione: si devono, quindi, mettere in pratica le giuste conoscenze, sia tecnologiche che non, per favorire il cambiamento.

---

71 Maggiori informazioni: [https://it.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://it.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)

72 Famoso uomo d'affari citato dal magazine *Forbes*: <https://www.forbes.com/profile/scott-cook/?sh=1d3b6c181037>

73 Trad. da: CHRISTENSEN C., DYER J. & GREGERSEN H., *The Innovator's DNA: mastering the 5 skills of disruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2009

### 3.5 – UN ESEMPIO DI MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO

I casi di successo delle imprese che hanno innovato il proprio concetto di business, riuscendo a registrare una crescita non solo economica ma anche sociale, sono molteplici. Tra questi spicca il caso Lego<sup>74</sup>, azienda danese resa famosa in tutto il mondo per la sua produzione di ‘mattoncini’.

L’innovazione, in questo caso, è stata dare la possibilità ai clienti di collaborare con i progettisti incaricati dello sviluppo di nuovi prodotti. Questa strategia ha reso la Lego famosa in tutto il mondo, soprattutto grazie alla ripresa economica che gli ha permesso di diventare azienda leader nel mondo dei giocattoli.

Si può concludere che per costruire un Brand solido e un prodotto che non “passa mai di moda” è fondamentale imparare dai propri errori ed essere capace di rialzarsi dopo una caduta ‘brutale’.

---

<sup>74</sup> La Lego è stata fondata nel 1932 da Ole Kirk Kristiansen in Danimarca. È un’azienda a conduzione familiare che è cresciuta e si è sviluppata fino a diventare la terza attività per produzione di giocattoli. Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito Internet ufficiale: <https://www.lego.com>

## CONCLUSIONI

Oggigiorno sembra impossibile parlare di innovazione senza fare riferimento alla sostenibilità. All'interno delle imprese la sostenibilità è alla base dell'innovazione tecnologica che si istaura sempre di più in tutti gli ambienti lavorativi. Sebbene ci sia questo legame da molti imprenditori vengono ancora considerate come due forze contrapposte, soprattutto in riferimento agli investimenti che vengono visti come uno 'spreco' di risorse. Ad oggi, invece, l'attenzione si concentra sulle persone, sul pianeta e sui profitti, permettendo alla sostenibilità di entrare a far parte della cultura aziendale e formare quella che può essere chiamata innovazione sostenibile.

*[...] Innovazione c'è quando, pur senza rinunciare al profitto, si ricerca la sostenibilità, il rispetto per le culture e le persone e quando ci si avvicina il più possibile all'equità, ovvero alla possibilità che tutti possano avere pari opportunità [...]*<sup>75</sup>.

Gli imprenditori ricercano nuovi modelli di consumo, di business e di vendita sostenibili, ma anche di prodotti e servizi che rispecchino al meglio le tre dimensioni della sostenibilità.

---

<sup>75</sup> Parole di Pierluigi Sassi, presidente di Earth Day Italia: <https://www.repower.com>

## BIBLIOGRAFIA

- BALLUCCHI F., FURLOTTI K., *La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli G. Editore, seconda edizione, 2019
- CHRISTENSEN C., DYER J. & GREGERSEN H., *Innovator's DNA: mastering the 5 skills of disruptive innovators*, in "Harvard Business Review Press", 2009
- JOHN ELKINGTON, *Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*, edizione inglese, 1999
- JOSEPH A. SCHUMPETER, *Teoria dello sviluppo e capitalismo*, Zanini A., Mondadori B., 2000
- MANETTI G., *Il Triple Bottom Line Reporting*, Franco Angeli, Milano, 2006
- MARRANO M., *Il modello di Economia Circolare nelle PMI italiane: una sfida che genera opportunità: il caso Duepi S.r.l.*, Tesi di Laurea in Economia e gestione delle imprese, Luiss Guido Carli, Milano, (A.A. 2020/2021)
- MICHAEL E., PORTER M., & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2011), "Creare valore condiviso" in "Harvard Business Review Italia"
- MICHAEL E., PORTER M. & KRAMER M.R. (Gennaio/Febbraio 2007), "Strategia e Società" in "Harvard Business Review"
- POLLETTA D., *Innovazione dei processi aziendali, digitalizzazione e big data: il caso Deloitte Analytics*, Tesi di Laurea in Organizzazione aziendale, Luiss Guido Carli, (A.A. 2019/2020)
- ROSENBERG N., *Technology and American Economic Growth*, Harper and Row, New York, 1972
- SCHILLING M.A. & IZZO F. *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, 2013
- WORLD COMMISSION ON ENVIROMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, edizione inglese, 1990

## SITOGRAFIA

- Dichiarazione di Stoccolma:  
[https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione\\_ambientale/stoccolma.pdf](https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione_ambientale/stoccolma.pdf)
- <https://grenstudioservice.com/la-conferenza-onu-sullambiente-umano-unche-del-1972/>
- <https://www.teknoring.com/wikitecnica/tecnologia/carico-ambientale/>
- Agenda 21: [https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res\\_agenda21\\_00.shtml](https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml)
- [https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/vari/agenda21\\_cap28.pdf](https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/vari/agenda21_cap28.pdf)
- Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo:  
<https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf>
- Rapporto Brudtland (versione pdf in inglese):  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- <https://www.mite.gov.it>
- <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/formeducambiente/educazione-ambientale/file-educazione-ambientale/eos/dichiarazione-johannesburg.pdf>
- [https://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/WSSD\\_PlanImpl.pdf](https://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf)
- <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>
- Libro Verde Unione Europea (2001):  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- Figura 1: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- PNRR: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/68-incentivi/2042324-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-i-progetti-del-mise>
- <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/pnrr-l-italia-investe-su-sostenibilita-e-transizione-ecologica/>
- Figura 2: <https://dirigentindustria.it/notizie/cida/protocollo-lombardo-per-lo-sviluppo-sostenibile.html>
- <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>
- [https://www.francoangeli.it/Area\\_PDFDemo/1820.205\\_demo.pdf](https://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/1820.205_demo.pdf)
- <https://www.bilanciarsi.it/per-argomento/le-tre-p-dellesere-sostenibile-profitto-pianeta-persone/>
- Figura 3 : <https://www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/>
- <http://dipartimenti.unich.it/pers/tarquiniol/file/Porter%20e%20Kramer,%20Strategia%20e%20societa%20C3%A0,%202007.pdf>

- <https://www.borsaitaliana.it/pro-link/partner/vigeo/vigeo.htm>
- <https://www.euronext.com/en>
- <https://www.garantepivacy.it/home/ricerca/-/search/key/accountability>
- <https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator>
- <https://www.lavoro.gov.it>
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sghttp://www.ilmelogramoonlus.it/wp-content/uploads/2021/08/Bilancio-Sociale-2020-1.pdf>
- <https://ventitrenta.it/la-sostenibilita/>
- <https://sustainabilityaward.it/>
- <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/>
- <http://www.businessintelligencegroup.it/le-10-aziende-piu-sostenibili-ed-eco-friendly-al-mondo/>
- <https://www.digital4pro.com/2021/04/14/innovazione-secondo-schumpeter/>
- <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892108516.pdf>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica\\_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/)
- Figura 5: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/le-cinque-forze-di-porter/>
- [https://blog.osservatori.net/it\\_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione](https://blog.osservatori.net/it_it/innovazione-digitale-significato-trend-evoluzione)
- <https://www.lego.com>
- <https://www.repower.com>
- <https://hbr.org/>
- <https://www.teknoring.com/>
- <http://www.ilmelogramoonlus.it/wp-content/uploads/2021/08/Bilancio-Sociale-2020-1.pdf>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://it.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)
- <https://www.forbes.com/profile/scott-cook/?sh=1d3b6c181037>