



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**MISURARE E COMUNICARE LA  
PERFORMANCE AMBIENTALE:  
IL CASO BARILLA**

**MEASURING AND DISCLOSING  
ENVIRONMENTAL PERFORMANCE:  
THE CASE OF BARILLA**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Gatti

Tesi di Laurea di:  
Giada Sampaolo

Anno Accademico 2019 – 2020



# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

## **CAPITOLO I**

<b>LA PERFORMANCE AZIENDALE .....</b>	<b>5</b>
---------------------------------------	----------

1.1 La gestione d'impresa e la creazione del valore aziendale .....	5
1.2 Il rapporto tra il sistema ambientale ed il sistema impresa .....	8
1.3 La natura multidimensionale della performance aziendale .....	10
1.3.1 La performance aziendale .....	10
1.3.2 Performance economico-finanziaria .....	12
1.3.3 Performance organizzativa .....	16
1.3.4 Performance del capitale intellettuale .....	18
1.3.5 Performance innovativa .....	22
1.3.6 Performance ambientale .....	23
1.4 Le relazioni esistenti tra le varie configurazioni di performance aziendale .....	25
1.5 Oltre la misurazione: la comunicazione della performance aziendale .....	31

## **CAPITOLO II**

### **L'IMPORTANZA DELLA VARIABILE AMBIENTALE PER LA GESTIONE**

<b>D'IMPRESA .....</b>	<b>35</b>
------------------------	-----------

2.1 Il passaggio dall'economia lineare all'economia circolare .....	35
2.2 L'economia circolare .....	40
2.2.1 I principi di base dell'economia circolare .....	40
2.2.2 Punti di forza e limiti dell'economia circolare .....	43
2.2.3 Il ruolo dell'Unione Europea nell'economia circolare .....	45
2.3 Le strategie ambientali .....	47
2.3.1 Analisi del processo strategico .....	47
2.3.2 La strategia ambientale proattiva .....	49
2.3.3 La Green supply chain management .....	52
2.3.4 Le strategie di innovazione green .....	55

2.3.5 L'eco-design .....	57
2.4 Il business model ambientale.....	60

### **CAPITOLO III**

#### **GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE AMBIENTALE .....**

<b>3.1 Lo sviluppo del Performance Measurement System .....</b>	<b>65</b>
3.1.1 Dai sistemi di misurazione tradizionali ai sistemi di misurazione multidimensionali .....	65
3.1.2 I Performance Measurement Systems.....	67
3.1.3 Introduzione della variabile ambientale.....	69
<b>3.2 Dalla Balanced Scorecard alla Sustainability Balanced Scorecard .....</b>	<b>71</b>
3.2.1 La Balanced Scorecard .....	71
3.2.2 La Sustainability Balanced Scorecard .....	75
<b>3.3 Il Life Cycle Assessment.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4 Gli indicatori per misurare la sostenibilità aziendale .....</b>	<b>83</b>
<b>3.5 L'evoluzione degli strumenti di comunicazione della performance ambientale agli stakeholder.....</b>	<b>87</b>
3.5.1 La regolamentazione degli strumenti di comunicazione.....	87
3.5.2 Il bilancio ambientale.....	88
3.5.3 Il bilancio di sostenibilità.....	89
3.5.4 L'integrated report .....	91

### **CAPITOLO IV**

#### **IL CASO BARILLA .....**

<b>4.1 Introduzione.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Il contesto di indagine .....</b>	<b>96</b>
4.2.1 La storia di Barilla .....	96
4.2.2 I valori e la responsabilità di Barilla.....	98
<b>4.3 La metodologia di ricerca.....</b>	<b>100</b>
<b>4.4 I risultati della ricerca.....</b>	<b>101</b>

4.4.1 Analisi dei bilanci d'esercizio.....	101
4.4.2 Analisi dei bilanci di sostenibilità.....	105
4.5 Conclusioni.....	118
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>123</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>127</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>135</b>



## INTRODUZIONE

La variabile ambientale, nel contesto attuale, sta assumendo un'importanza notevole data la crescente attenzione dimostrata da parte degli stakeholder.

La creazione di valore rappresenta il fine ultimo aziendale e, i manager, per raggiungere tale obiettivo, devono coniugare, in modo sinergico, le relazioni createsi sia all'interno dell'organizzazione sia tra essa e l'ambiente esterno. La sopravvivenza dell'impresa, infatti, dipende dalla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder e, per tale motivo, gli obiettivi economico-finanziari devono essere integrati con quelli ambientali e sociali, emersi nel tempo.

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato introdotto nel *Brundtland Report (Our Common Future)*, pubblicato dalla *World Commission on Environment and Development* nel 1987. Nel tempo, le Nazioni Unite e l'Unione Europea hanno ricoperto un ruolo centrale, relativamente alla trattazione della tematica ambientale, poiché hanno evidenziato la necessità di modificare l'attuale modello di produzione e consumo, considerato non più sostenibile per il nostro pianeta.

Le imprese stanno assumendo la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'ambiente che le circonda e della rilevanza della variabile ambientale. Per tali motivi, si stanno orientando verso l'attuazione di strategie sostenibili sia per tutelare il pianeta, sia per accrescere la performance aziendale e migliorare l'immagine e la reputazione nei confronti degli stakeholder.

L'obiettivo della ricerca effettuata è quello di analizzare come la variabile ambientale abbia influenzato i sistemi di controllo di gestione e strategico, focalizzando l'attenzione sull'influenza che la capillare diffusione della tematica ambientale ha avuto sugli strumenti di controllo, di misurazione della performance e di comunicazione della performance conseguita.

In particolare, il lavoro si struttura in quattro capitoli.

Il primo si incentra sul rapporto esistente tra il sistema ambientale ed il sistema impresa in quanto esso viene considerato un presupposto fondamentale per lo studio della performance. Successivamente, il capitolo affronta il tema della natura multidimensionale della performance aziendale e delle relazioni esistenti tra le varie configurazioni di performance esistenti.

Il secondo capitolo tratta dell'importanza della transizione dall'economia lineare all'economia circolare e del ruolo chiave assunto dall'Unione Europea in questo passaggio. Inoltre, si pone il *focus* sul processo strategico e sulle varie tipologie di strategie sostenibili supportate dagli studi in letteratura relativi alla *stakeholder theory*, alla *legitimacy theory* e alla *resource based view*.

Il terzo capitolo, inizialmente, analizza come si sono evoluti nel tempo gli strumenti tradizionali di misurazione della performance a seguito dell'introduzione della variabile ambientale, e, successivamente, esamina l'importanza assunta dalla comunicazione e dei collegati strumenti.

Infine, nel quarto capitolo è stato studiato il caso Barilla con lo scopo di individuare come, nel tempo, il gruppo abbia cambiato e adattato il proprio bilancio di sostenibilità, relativamente alla comunicazione delle strategie sostenibili adottate, dei risultati raggiunti e degli obiettivi prefissati a lungo termine, a seguito delle aspettative e delle pressioni da parte degli stakeholder sempre più forti con riferimento alle tematiche ambientali.



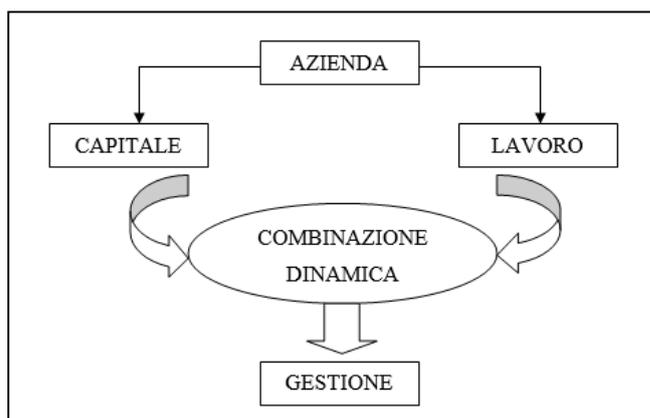
# CAPITOLO I

## LA PERFORMANCE AZIENDALE

### 1.1 LA GESTIONE D'IMPRESA E LA CREAZIONE DEL VALORE AZIENDALE

Il sistema aziendale è dato dalla combinazione di due fattori essenziali, il capitale ed il lavoro, dove il primo rappresenta l'elemento statico mentre il secondo l'elemento dinamico<sup>1</sup>.

Figura 1.1 Il sistema aziendale



Fonte: DI LAZZARO F., *La performance del valore: per l'analisi aziendale*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 20

<sup>1</sup> DI LAZZARO F., *La performance del valore: per l'analisi aziendale*; Giappichelli, Torino, 2003, p. 19

Il fattore lavoro rappresenta un fattore dinamico poiché all'interno dell'impresa si creano un insieme di relazioni, fra le diverse unità operative, in continua evoluzione.

L'individuazione di tali fattori chiave costituisce la base per la gestione dell'impresa e, di conseguenza, per la creazione di valore.

Quest'ultimo aspetto rappresenta un *asset* fondamentale che deve essere ripartito tra i vari soggetti, interni ed esterni, che entrano in relazione con l'azienda e che si aspettano risultati economici soddisfacenti (stakeholder<sup>2</sup>).

Si possono individuare diverse tipologie di interlocutori che entrano in contatto con l'impresa:<sup>3</sup>

- azionisti, ovvero coloro che possiedono le quote della società e sono interessati, primariamente, alla performance economico-finanziaria;
- investitori, sono i soggetti che concedono finanziamenti all'azienda e hanno bisogno di informazioni sulla capacità di onorare i debiti;
- manager, che hanno una posizione di rilievo all'interno dell'impresa e ne influenzano la performance attraverso le proprie decisioni;

---

<sup>2</sup> “Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi produttivi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”. HINNA L., *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 405

<sup>3</sup> CUGINI A., DOSSI A., GHEZZI L., BATTISTA DERCHI G., *Strategia, azione, misure. Modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, Egea, Milano, 2016, pp. 20-21

- dipendenti, sono i soggetti che operano all'interno dell'impresa e le loro aspettative riguardano la remunerazione e le condizioni di lavoro;
- clienti, sono coloro che acquistano i prodotti e/o servizi realizzati dall'impresa e la loro soddisfazione si misura, principalmente, attraverso questionari ed interviste;
- fornitori, soggetti ai quali l'azienda si rivolge per avviare il processo di approvvigionamento dei fattori produttivi e le loro aspettative informative riguardano la possibilità di essere pagati;
- ambiente, si prende in considerazione l'impatto delle attività aziendali sul territorio;
- comunità, ovvero gli altri soggetti portatori di interessi che sono sostanzialmente interessati a verificare il rispetto, da parte dell'azienda, delle regole etiche.

Una condizione fondamentale per la continuità e lo sviluppo dell'azienda è la salvaguardia degli interessi dei vari stakeholder<sup>4</sup>. La focalizzazione su determinati soggetti, anziché tutti, nel lungo termine potrebbe causare una perdita di competitività.

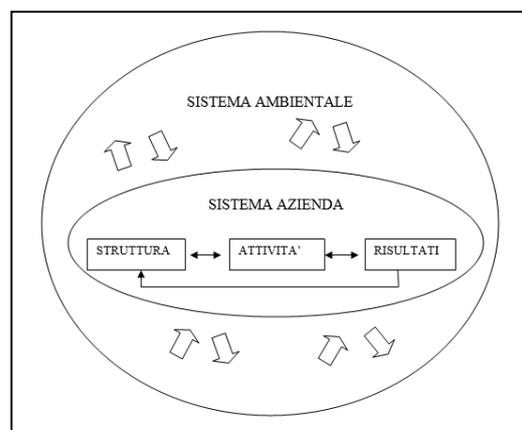
---

<sup>4</sup> Aldo Amaduzzi distingue tra interessi obiettivi e interessi soggettivi: "Gli interessi obiettivi sono quelli dettati dalla fenomenologia intrinseca del sistema aziendale e dell'ambiente che lo circonda; interessi subiettivi sono quelli dettati da aspirazione di persone, avulse da una logica obiettiva ma intonate a esigenze di classi, di persone". AMADUZZI A., *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1949, p. 16

## 1.2 IL RAPPORTO TRA IL SISTEMA AMBIENTALE ED IL SISTEMA IMPRESA

La descrizione del sistema ambientale rappresenta un presupposto fondamentale per lo studio della performance d'azienda.

Figura 1.2 Il sistema ambientale ed il sistema impresa



Fonte: BORRÉ L., *Gli assetti e le performance d'azienda*, Giuffrè, Milano, 2003, p.14

L'azienda, infatti, è un sistema aperto, pertanto bisogna analizzare tutte le relazioni e gli scambi che avvengono sia al suo interno che al suo esterno perché sono queste relazioni e questi scambi a influenzarne i risultati.

La figura 1.2 fa riferimento ad un modello di tipo *input-output*, in cui nel sistema vengono immesse le risorse (*input*) e, attraverso meccanismi di interazione reciproca (attività), vengono generate altre risorse (*output*)<sup>5</sup>. Le attività sono l'insieme delle azioni attraverso le quali l'impresa genera valore economico e sono

<sup>5</sup> BORRÉ L., *Gli assetti e le performance d'azienda*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 13

in grado di incidere sulle relazioni con l'ambiente esterno. Di conseguenza, anche i risultati derivanti dalla combinazione tra attività e ambiente sono di vario tipo e si possono individuare le seguenti principali categorie<sup>6</sup>:

- risultati economico-finanziari, ad esempio la redditività, la solidità, la liquidità, il valore, ecc.;
- risultati competitivi, ad esempio la quota di mercato, la copertura del mercato, la penetrazione del mercato, ecc.;
- risultati sociali, ad esempio la soddisfazione ed il consenso da parte degli attori che si relazionano con l'impresa, come la comunità locale;
- risultati ambientali, ad esempio l'impatto dell'attività d'impresa sull'ambiente, ecc.;

Per valutare correttamente le performance d'impresa bisogna considerare le relazioni con l'ambiente esterno e come esse influenzano la struttura aziendale<sup>7</sup> e di conseguenza le attività da svolgere per poter ottenere risultati soddisfacenti per tutte le tipologie di stakeholder. L'impresa deve essere in grado di prevedere l'evoluzione delle variabili ambientali<sup>8</sup> e di trarne dei vantaggi competitivi da poter

---

<sup>6</sup> BORRÉ L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda*, op. cit., p. 16

<sup>7</sup> Negli anni '70 si è affermata la teoria della contingenza all'interno delle teorie organizzative ed i principali fattori contingenti che influenzano la struttura sono: la dimensione dell'azienda, l'incertezza ambientale percepita, il mercato, la tecnologia e la strategia. La teoria della contingenza è applicata anche al management accounting per spiegare i diversi sistemi di contabilità direzionale applicati dalle aziende. AMIGONI F., MIOLO VITALI P., *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003, p. 88

<sup>8</sup> "Sotto il profilo economico-sociale, l'ambiente è definito come l'insieme di entità, sistematiche e non, che circondano l'impresa e all'interno delle quali quest'ultima svolge le sue funzioni. L'approccio sistematico è una delle condizioni teoriche che coglie maggiormente l'evolvere della

sfruttare all'interno del mercato. Essa, pertanto, può essere considerata un'entità dinamica capace di adattarsi ai mutamenti ambientali. Per poter comprendere appieno il comportamento di un'azienda è necessario analizzare l'ambiente nel quale opera poiché esso identifica delle opportunità e dei vincoli politici, culturali sociali ed economici che creano una dipendenza reciproca.

### **1.3 LA NATURA MULTIDIMENSIONALE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE**

#### 1.3.1 La performance aziendale

Il concetto di performance di impresa è complesso ma, in un'accezione ampia e generica, si può considerare un'espressione quali-quantitativa dei risultati raggiunti, cioè la concretizzazione degli obiettivi strategici. In altri termini, la performance rappresenta la capacità dell'impresa di generare valore nel tempo attraverso lo svolgimento dei processi organizzativi e gestionali.

Le performance possono essere classificate come segue<sup>9</sup>:

- finali o intermedie, a seconda che si misurino durante il processo analizzato oppure alla fine;
- di breve o lungo periodo, in base agli obiettivi prefissati dai manager;

---

gestione aziendale nelle sue interazioni con l'ambiente esterno di riferimento". ARRIGO E., *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, Giappichelli, Torino, 2008, pp. 1-2

<sup>9</sup> CARIOLA A., *La misurazione sistematica delle performance di impresa. Il ruolo della corporate governance*, Cedam, Padova, 2006, pp. 15-17

- quantitative o qualitative, in base alla possibilità di poterle esprimere in termini oggettivi o soggettivi. Nel primo caso la performance può essere ulteriormente distinta in monetaria o non monetaria. Le prestazioni aziendali monetarie vengono misurate tramite costi, margini e flussi di cassa, invece, quelle non monetarie vengono determinate con quantità fisico-tecniche o temporali come il *time to market*. Le performance qualitative vengono espresse, ad esempio, attraverso la soddisfazione dei clienti o la percezione del clima aziendale<sup>10</sup>;
- preventive o consuntive, le prime si riferiscono a delle ipotesi in base agli obiettivi individuati dai manager in fase di pianificazione della strategia, mentre le seconde vengono considerate come misura effettiva dei risultati raggiunti;
- strategiche o operative, le prime derivano dall'attuazione di attività strategiche mentre le seconde dallo svolgimento di attività operative;
- economico-finanziarie, competitive e sociali, la prima attiene alla capacità di remunerare i fattori produttivi, quella competitiva riguarda il consolidamento della posizione dell'impresa all'interno del mercato e può essere espressa attraverso diverse modalità come le prestazioni innovative

---

<sup>10</sup> AMIGONI F., MIOLO VITALI P., 2003, *Misure multiple di performance*, op. cit., p. 64

e, infine, quella sociale è legata alla soddisfazione degli stakeholder e al conseguimento del consenso sociale per le attività svolte<sup>11</sup>.

L'evoluzione dell'azienda e dell'ambiente esterno hanno modificato le modalità di misurazione della performance in quanto, sempre più spesso, all'azienda viene chiesto di considerare non solo quella economico-finanziaria ma anche quella organizzativa, sociale, innovativa, ambientale, ecc. Queste pressioni vengono da parte degli stakeholder che, nel tempo, hanno modificato le proprie esigenze e l'organizzazione deve essere in grado di adeguarsi attraverso l'integrazione di informazioni economico-finanziarie e di natura non economico-finanziaria<sup>12</sup>. Nella definizione delle strategie e dei sistemi di controllo bisogna tenere in considerazione la complessità del concetto di performance aziendale.

Vista l'importanza, nel corso dei paragrafi successivi si procederà con la descrizione delle differenti tipologie di performance aziendale.

### 1.3.2 Performance economico-finanziaria

La performance economico-finanziaria può essere definita come somma di tali effetti<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> MARASCA S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011, p. 4

<sup>12</sup> AMIGONI F., MIOLO VITALI P., 2003, *Misure multiple di performance*, op. cit., p. 63

<sup>13</sup> BORRÉ L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda*, op. cit., p. 94; 116-118

- produzione di risultati economico-finanziari in grado di soddisfare, adeguatamente, le attese dei vari interlocutori sociali;
- produzione di risultati economico-finanziari in grado di migliorare l'equilibrio patrimoniale, reddituale e finanziario.

Sotto il profilo patrimoniale si valuta l'adeguatezza delle risorse disponibili rispetto agli impegni a cui deve fare fronte l'impresa e, infatti, si registra una performance positiva quando l'attività realizzata permette di aumentare la propria autonomia.

Nel profilo reddituale l'azienda deve essere valutata sia da un punto di vista quantitativo, cioè deve essere in grado di generare ricchezza, sia da un punto di vista qualitativo, ovvero in base alla composizione delle voci di costi e ricavi<sup>14</sup>.

Infine, nel profilo finanziario l'equilibrio viene valutato analizzando le entrate e le uscite di risorse finanziarie.

Negli ultimi due casi, per realizzare una performance positiva, bisogna considerare, non solo il fabbisogno presente, ma anche quello futuro.

---

<sup>14</sup> “Nel raffronto di redditi appartenenti a due periodi successivi ed a parità della loro consistenza quantitativa, uno sia determinato in misura significativa da componenti di carattere straordinario, mentre l'altro derivi invece da risultati prodotti dalla gestione caratteristica dell'azienda: è quasi superfluo sottolineare che, in termini relativi, il giudizio di performance non può che essere più favorevole nel secondo caso che nel primo caso”. BORRÉ L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda*, op. cit., p. 118

L'espressione "performance economico-finanziaria" viene utilizzata per indicare i risultati relativi alla creazione o distruzione di risorse economiche e finanziarie durante la gestione dei processi e delle attività aziendali<sup>15</sup>.

Durante l'analisi di tale performance bisogna considerare i vari interlocutori che si interfacciano con l'impresa in quanto avranno interessi ed obiettivi diversi. Tra tali soggetti ricordiamo<sup>16</sup>:

- risparmiatori, sono interessati in qualità di soci o di finanziatori;
- lavoratori, sono interessati alla remunerazione;
- istituti creditizi, sono interessati alla capacità dell'impresa di restituire quanto è stato loro prestato;
- soci, sono coloro che conferiscono il capitale all'azienda e richiedono, come contropartita, un'adeguata remunerazione.

In sostanza, la performance economico-finanziaria è data dalla capacità dell'impresa di soddisfare le attese dei propri interlocutori sociali e non solo dei soci.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> "Risulta più articolato il concetto di performance economico-finanziaria complessiva. Prima di tutto si pone un problema di chiarezza intorno ai confini attribuibili all'espressione usata. In secondo luogo perché si pone un problema di chiarezza intorno ai possibili contenuti. L'espressione complessiva che molto spesso viene associato al termine performance richiama il particolare profilo di osservazione che si vuole cogliere". COMUZZI E., *Performance economico-finanziaria d'impresa e strumenti di misurazione. Modelli di misurazione, sistemi di misure, profili teorici e casi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 16

<sup>16</sup> BORRÉ L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda*, op. cit., p. 96

<sup>17</sup> "In alcune tipologie di aziende accade anzi che i soci siano gli unici interlocutori non interessati alla produzione di significative performance economico-finanziarie. Si pensi al caso di società che, per statuto, sono prive di scopo di lucro ed i cui soci si pongono come obiettivo il semplice pareggio economico: per le aziende di tali società si può allora concludere che non vi sia performance

La performance economica può essere utilizzata, ad esempio, per esprimere il reddito<sup>18</sup> realizzato dall'impresa, ciò rappresenta una misura dell'abilità e delle capacità dell'organo di *governance* di gestire efficacemente ed efficientemente il sistema aziendale.

Il punto di forza del reddito globale deriva dal fatto che è una grandezza oggettiva, un valore certo.

La critica che, spesso, viene mossa alle misure di performance economico-finanziarie è quella di rilevare lo scostamento negativo, ad esempio sui margini dei prodotti, quando il fenomeno si è già manifestato. In questa situazione, si evidenzia la necessità di integrare, alle variabili contabili, indicatori di natura non economico-finanziaria per rilevare in anticipo situazioni di rischio. “Da un lato infatti le grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie rappresentano gli elementi fondamentali per misurare i risultati conseguiti, dall'altro esse devono essere ponderate in relazione ad aspetti ulteriori che la contabilità, nella sua visione tradizionale, non riesce a cogliere”<sup>19</sup>.

---

economico-finanziaria? Si ritiene che la risposta a tale interrogativo debba essere negativa per due ragioni: in primo luogo perché anche il conseguimento del cosiddetto pareggio rappresenta una performance economica, in secondo luogo perché, comunque, l'azienda ha sviluppato risorse della specie in parola che sono andate a remunerare altri interlocutori sociali”. BORRÉ L., 2003, *Gli assetti e le performance d'azienda*, op. cit., p. 97

<sup>18</sup> Amodeo: “Il reddito è l'incremento o il decremento subito dal capitale dell'impresa, in un certo tempo, per effetto della gestione”. INCOLLINGO A., *La comunicazione della performance aziendale attraverso il bilancio. Dinamiche evolutive nei principi e nella prassi internazionale*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 5

<sup>19</sup> DI LAZZARO F., 2003, *La performance del valore: per l'analisi aziendale*, op. cit., p. 31

Inoltre, il risultato contabile può presentare un'ingannevole situazione di una buona performance attuale, quando questa viene ottenuta a discapito degli investimenti futuri, generando un effetto di "illusione ottica"<sup>20</sup>. In tale situazione si misura, nel breve periodo, una performance crescente dovuta alla riduzione dei costi ma, nel lungo periodo, si inizieranno a vedere dei risultati negativi dovuti alla perdita di competitività<sup>21</sup>.

### 1.3.3 Performance organizzativa

La struttura organizzativa è suddivisa su quattro livelli di attori e, ciascuno, è compreso in quello successivo, subendone le influenze: individuo, gruppo, azienda e network. L'organizzazione è il risultato di decisioni e azioni svolte a vari livelli con l'obiettivo di perseguire adeguati livelli di efficienza ed efficacia. L'azione o la relazione organizzativa è "un fenomeno (processo) sociale in cui l'attività generata da un attore comporta il coinvolgimento non casuale (deliberato) e coordinato (caratterizzato da condivisione di obiettivi) di uno o più altri attori"<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> INCOLLINGO A., 2008, *La comunicazione della performance aziendale attraverso il bilancio. Dinamiche evolutive nei principi e nella prassi internazionale*, op. cit., p. 28

<sup>21</sup> Consideriamo un'azienda che si trova in una situazione di vantaggio competitivo nel mercato ma decide di non investire in ricerca. Nel medio termine tale leadership è destinata a scomparire e la dimensione economico-finanziaria è in grado di cogliere tale fenomeno quando ha già impattato sulle variabili contabili. DI LAZZARO F., 2003, *La performance del valore: per l'analisi aziendale*, op. cit., p. 30

<sup>22</sup> DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 10

La performance organizzativa dipende dalle relazioni e dalle interdipendenze che si instaurano tra i diversi attori.

Nella letteratura manageriale vi è un filone di ricerche che va sotto il nome di *Human Resource Management*<sup>23</sup> e tratta dell'esistenza dei legami positivi tra i sistemi della gestione delle risorse umane e gli indicatori di performance organizzativa. L'individuo è considerato l'*asset* fondamentale per il successo dell'organizzazione poiché costituisce una fonte di vantaggio competitivo grazie all'acquisizione di competenze, di capacità e alla loro integrazione. La performance organizzativa può essere espressa tramite indicatori che misurano l'incidenza delle risorse umane, come ad esempio il turnover o l'assenteismo, i risultati organizzativi, come la produttività o la qualità, ed i risultati finanziari, come il rendimento del capitale investito.

L'impresa opera in un mercato volatile e in continua evoluzione e, di conseguenza, essa deve risultare flessibile per poter rimanere competitiva. L'apprendimento organizzativo<sup>24</sup> è considerato una fonte importante all'interno della gestione strategica in quanto può contribuire al miglioramento delle prestazioni aziendali.

Attraverso l'apprendimento organizzativo si può collegare l'organizzazione con

---

<sup>23</sup> INNOCENTI L., PILATI M., 2008, *Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi*, Ca' Foscari, Venezia, p. 2

<sup>24</sup> "Organizational learning can be defined as a dynamic process of creation, acquisition and integration of knowledge aimed at the development of resources and capabilities that contribute to better organizational performance". PÉREZ LÓPEZ S., MONTES PEÓN J. M., VAZQUEZ ORDÁS C. J., 2005, *Organizational learning as a determining factor in business performance*, *The Learning Organization*, p. 228

l'ambiente in modo tale da acquisire le nuove aspettative degli stakeholder. Inoltre, negli ultimi anni, si è iniziato a discutere di *knowledge management*<sup>25</sup> e la tesi alla base di tale pratica è che attraverso l'individuazione e la condivisione di conoscenza la performance organizzativa migliorerà. Un elemento alla base del *knowledge management* è la cultura, le organizzazioni che valorizzano i propri dipendenti creano un clima più favorevole alla condivisione.

Quando un dipendente si identifica nell'organizzazione riesce a svolgere i compiti in modo più efficiente, in quanto ne condivide gli obiettivi e ha una maggior autostima di sé stesso e ciò comporterà una migliore performance aziendale, alla base di ciò c'è la teoria dell'identità sociale<sup>26</sup>.

#### 1.3.4 Performance del capitale intellettuale

A partire dagli anni Ottanta<sup>27</sup>, il focus degli studi di strategia si sposta dall'ambiente esterno alle risorse e competenze interne all'azienda poiché il vantaggio competitivo non è più legato alle variabili di settore.

---

<sup>25</sup> "Observable organizational activities that are related to knowledge management", ZACK M., MCKEEN J. SINGH S., 2009, Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol 13, n. 6, p. 394

<sup>26</sup> "Social identity theorists proposed that individuals develop self-conceptions *inter alia* through their affiliation or connection with particular social groups. A core concept of social identity theory is that the 'extent to which people *identify* with a particular social group determines their inclination to behave in terms of their group membership". CARMELI A., GILAT G., WALDMAN D. A., 2007, The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance, *Journal of Management Studies*, p. 974

<sup>27</sup> CHIUCCHI M. S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 15

Le risorse immateriali sono considerate fattori critici e sono contraddistinte dalle seguenti caratteristiche<sup>28</sup>:

- difficoltà di accumulazione: molte risorse non possono essere acquistate sul mercato ma richiedono uno sviluppo interno;
- molteplicità d'uso: una volta acquisite, esse possono essere utilizzate in settori diversi, contemporaneamente o con tempi diversi;
- dualità: sono considerate sia come *input* che come *output*;
- unicità: sono peculiari del contesto in cui si sviluppano.

Il capitale intellettuale rappresenta una fonte di vantaggio competitivo e può essere inteso come sistema basato sulle conoscenze, l'esperienza, la tecnologia organizzativa e le relazioni aziendali che contribuiscono alla creazione di valore, al mantenimento del vantaggio competitivo<sup>29</sup> e, quindi, impatta in modo significativo sulla performance dell'impresa<sup>30</sup>.

---

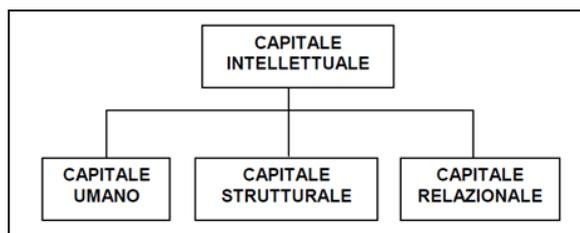
<sup>28</sup> GIULIANI M., *La valutazione del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2016, p. 20

<sup>29</sup> “Negli studi strategici si sviluppano la *resource-based view* e la *competence-based theory* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Barney, 2001), approcci basati sull'assunto che le risorse (o le competenze) strategiche siano quelle che costituiscono una fonte di differenziazione tra le aziende e che, pertanto, risorse e competenze costituiscano l'identità strategica di un'azienda (Hamel e Prahalad, 1994). Tale inimitabilità risiede nel fatto che non sono considerate uniche le singole risorse ma il modo in cui le stesse sono inserite e coordinate con le altre risorse costituenti il sistema aziendale.” GIULIANI M., 2016, *La valutazione del capitale intellettuale*, op. cit., p. 23

<sup>30</sup> BOVINA E., 2014, Outling the impact of intellectual capital accumulation and depletion process on the performance of an insurance firm: a dynamic resource-based perspective, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2, pp. 72-73

Il capitale intellettuale è frutto di tre componenti: capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale<sup>31</sup>.

Figura 1.3 Struttura del capitale intellettuale



Fonte: GIULIANI M., *La valutazione del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2016, p. 41

Il capitale umano è costituito dalle conoscenze, capacità, competenze, abilità di *problem-solving*, esperienze e creatività possedute dagli individui<sup>32</sup>. Il capitale umano, durante il processo di creazione del valore, può assumere sia un ruolo passivo che un ruolo attivo. Nel caso del ruolo passivo assume una funzione di attuazione e recepimento della strategia, non crea un valore aggiunto. Nel caso del ruolo attivo, invece, crea nuova conoscenza attraverso la combinazione delle risorse apportate dagli individui e, quindi, acquisite dall'azienda<sup>33</sup>. Tali risorse non sono di proprietà dell'azienda ma dell'individuo e, di conseguenza, sarà necessario individuare delle modalità per poterle catturare e trasferire all'interno dell'organizzazione<sup>34</sup>.

<sup>31</sup> GIAMPAOLO D., SGRÒ F., CIAMBOTTI M., 2020, Capitale intellettuale, processi decisionali strategici e performance internazionale nelle PMI italiane, *Urbino University Press*, pp. 177-178

<sup>32</sup> GIULIANI M., 2016, *La valutazione del capitale intellettuale*, op. cit., p. 41

<sup>33</sup> GIULIANI M., 2016, *La valutazione del capitale intellettuale*, op. cit., pp. 42- 43

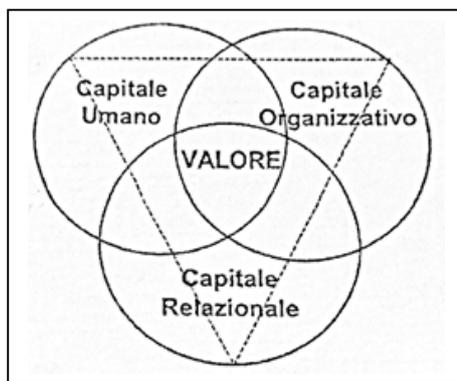
<sup>34</sup> MARASCA S., 2011, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, op. cit., p. 140

Il capitale organizzativo, invece, è costituito dalle conoscenze codificate, tacite, strutturate all'interno dell'azienda, nei processi, nelle routine, ecc<sup>35</sup>. Il capitale strutturale è di proprietà dell'impresa e può essere appreso da tutti i lavoratori, anche quelli assunti da poco tempo, per creare nuovo valore.

Il capitale relazionale è costituito dall'insieme delle relazioni fra l'azienda e gli stakeholder<sup>36</sup>. Queste relazioni creano una rete efficace per acquisire e sviluppare nuove risorse, conoscenze e, quindi, per migliorare la performance dell'organizzazione. Tale fattore non è di proprietà esclusiva dell'azienda ma è condiviso con tutti i soggetti che entrano in contatto con la stessa.

Questi tre fattori, per poter accrescere il valore aziendale, si influenzano reciprocamente, non devono essere considerati singolarmente.

Figura 1.4 Creazione del valore attraverso il capitale intellettuale



Fonte: EDVISSON L., MALONE M. S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, 1997, p. 146

<sup>35</sup> MARASCA S., 2011, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, op cit., p. 140

<sup>36</sup> MARASCA S., 2011, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, op. cit., p. 141

### 1.3.5 Performance innovativa

In un mercato globale e concorrenziale l'innovazione<sup>37</sup> è vista come una componente fondamentale per poter accrescere la propria competitività con riferimento alle strutture organizzative, ai processi, ai prodotti e ai servizi, con l'obiettivo di entrare in nuovi mercati o aumentare la quota all'interno del mercato già servito.

L'OECD Oslo Manual<sup>38</sup> (2005), che è la base internazionale delle linee guida per la definizione e valutazione delle attività di innovazione, è stato considerato la fonte di riferimento per descrivere, identificare e valutare le innovazioni a livello aziendale<sup>39</sup>. In tale documento sono state inserite quattro tipologie diverse di innovazione: di prodotto, di processo, di marketing e organizzativa. Queste dimensioni hanno un impatto positivo sulla performance aziendale in quanto permettono di ottenere prestazioni superiori e, quindi, un maggior vantaggio competitivo. Per ottenere tali risultati, i quattro fattori devono essere combinati tra loro e non bisogna concentrarsi solamente sulle innovazioni di prodotto e di

---

<sup>37</sup>“Innovation consists of all those scientific, technical, commercial and financial steps necessary for the successful development and marketing of new or improved manufactured products, the commercial use of new or improved processes or equipment or the introduction of a new approach to a social service”. OECD (1981, pp. 15-16), [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>38</sup>“La metodologia riconosciuta a livello internazionale per la raccolta e l'utilizzo delle statistiche di ricerca e sviluppo, il Manuale di Frascati dell'OCSE è uno strumento essenziale per gli statistici e per i responsabili politici della scienza e dell'innovazione in tutto il mondo. Include le definizioni dei concetti di base, le linee guida per la raccolta dei dati e le classificazioni per la compilazione delle statistiche di ricerca e sviluppo. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>39</sup> GUNDAY G., ULUSOY G., KILIC K., ALPKAN L., 2011, Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of Production Economics*, Vol.133, p. 662

processo. “L’innovazione ha un ruolo molto complesso, in quanto forza motrice, essa orienta le imprese verso obiettivi ambiziosi e a lungo termine, induce al rinnovamento delle strutture industriali ed è all’origine di nuovi settori di attività economica<sup>40</sup>”. La strategia innovativa è influenzata dall’ambiente esterno in cui l’azienda opera, quindi, non ha lo stesso impatto all’interno di diverse organizzazioni. I manager devono tenere in considerazione e adattare questi fattori in base alle caratteristiche che contraddistinguono l’impresa. Il rendimento generato dall’innovazione è dato dall’integrazione tra l’ambiente, esterno ed aziendale, e le strategie adottate<sup>41</sup>, poiché quando viene introdotta ma non sfruttata si verificano degli effetti negativi sulla performance<sup>42</sup>.

### 1.3.6 Performance ambientale

Negli ultimi anni, l’attenzione rivolta dalle aziende alla variabile ambientale è aumentata poiché è considerata strategica per consolidare ed accrescere il proprio vantaggio competitivo nel mercato.

---

<sup>40</sup> Libro verde dell’Unione Europea sull’innovazione (1995, p. 2). I libri verdi sono documenti pubblicati dalla Commissione europea, attraverso cui si vuole stimolare la riflessione a livello europeo su un tema particolare. Essi invitano le parti interessate (enti e individui) a partecipare ad un processo di consultazione e di dibattito sulla base delle proposte presentate. Talvolta i libri verdi danno origine a sviluppi legislativi che vengono poi presentati nei libri bianchi. <https://op.europa.eu/it/publicationdetail/publication/eb5dae41104d4724ac99d7cbcf11b86/language-ge-it>

<sup>41</sup> PRAJOGO D. I., 2016, The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 171, p. 241

<sup>42</sup> NEELY A., FILIPPINI R., FORZA C., VINELLI A., HII J., 2001, A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12/2, pp. 116-117

All'interno delle imprese è nata tale consapevolezza per via della crescente attenzione da parte dei clienti, delle comunità locali e degli azionisti al tema della sostenibilità<sup>43</sup>.

Adottare comportamenti socialmente responsabili serve per creare le basi per un vantaggio competitivo duraturo, oltre che, per creare valore.

La sostenibilità era vista come strumento per migliorare l'immagine e la reputazione, piuttosto che come principio su cui basare un nuovo concetto di performance aziendale; aveva un carattere puramente giuridico ed etico<sup>44</sup>. Attualmente, i manager hanno acquisito la consapevolezza del legame positivo tra "green practices" ed il successo aziendale. L'introduzione di queste pratiche comporta, innanzitutto, un cambiamento del modello di business adottato e, successivamente, un miglioramento dell'immagine aziendale<sup>45</sup>. Per evitare che tali temi rimangano teorici piuttosto che essere integrati all'interno dell'impresa, i manager stanno adeguando gli strumenti di pianificazione e controllo tradizionali, tenendo in considerazione le attività socio-ambientali.

---

<sup>43</sup> Una definizione di sostenibilità condivisa è quella formulata dal Brundtland Report: "Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (1987). Nel 1987, Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED,) istituita nel 1983, presenta il rapporto «Our common future» (Il futuro di tutti noi), formulando una linea guida per lo sviluppo sostenibile ancora oggi valida. <https://www.une.admin.ch>

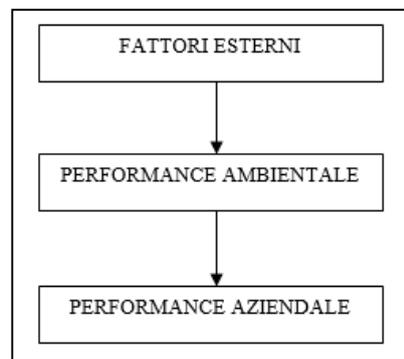
<sup>44</sup> BUSCO C., RICCABONI A., *Governo e gestione della performance d'impresa*, Pearson Prentice Hall, Milano – Torino, 2010, pp. 14-15

<sup>45</sup> HRISTOV I., CHIRICO A., RANALLI F., 2020, Un approccio sistematico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2. pp. 82-84

La performance ambientale comprende l'insieme di attività e processi messi in atto dall'azienda per sviluppare prodotti e/o servizi sostenibili, considerando la propria responsabilità ambientale nei confronti degli stakeholder <sup>46</sup>.

In un primo momento, l'azienda è tenuta ad effettuare ingenti investimenti ma, nel lungo periodo, noterà tutti gli effetti positivi discussi in precedenza, come la riduzione dei costi, nuove opportunità e una buona reputazione.

Figura 1.5 L'impatto della performance ambientale



Fonte: Nostra elaborazione

#### **1.4 LE RELAZIONI ESISTENTI TRA LE VARIE CONFIGURAZIONI DI PERFORMANCE AZIENDALE**

La performance rappresenta la capacità dell'impresa di generare valore e di remunerare le risorse investite<sup>47</sup>. Le aziende operano principalmente per la

---

<sup>46</sup> YANG M. G., HONG P., MODI S. B., 2011, Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 129, p. 251-252

<sup>47</sup>CARIOLA A., 2006, *La misurazione sistematica delle performance di impresa. Il ruolo della corporate governance*, op. cit., p. 15

realizzazione del profitto ma, per dover sopravvivere nel lungo periodo, dovranno combinare i fini economici con quelli sociali per rispondere a tutti gli interessi degli stakeholder, poiché la crescita economica dipende dalla soddisfazione di quest'ultimi soggetti.

Le organizzazioni, per creare un vantaggio competitivo, devono essere in grado di sfruttare le relazioni che si instaurano tra le varie configurazioni di performance aziendale poiché esse permettono di innovare i prodotti e/o i servizi, i processi aziendali e di soddisfare, in misura maggiore, le aspettative degli stakeholder.

I manager, al crescere dell'incertezza dell'ambiente esterno e delle interdipendenze interne all'organizzazione, hanno bisogno di maggiori informazioni, sia di natura economico-finanziaria che di natura non economico-finanziaria, quindi la performance viene considerata come un concetto multidimensionale<sup>48</sup>.

Il *knowledge management* (KM)<sup>49</sup>, ad esempio, influenza diversi aspetti delle prestazioni aziendali come la performance organizzativa, finanziaria ed innovativa<sup>50</sup>.

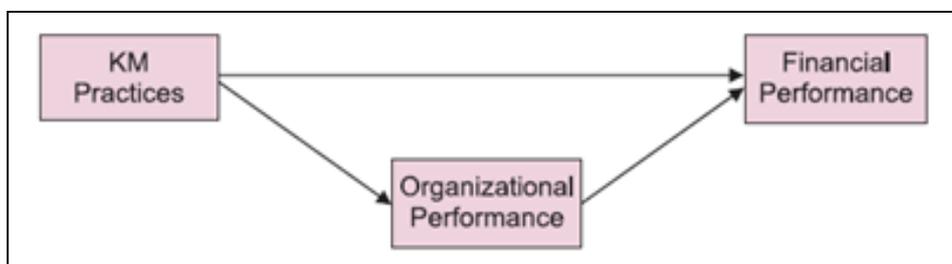
---

<sup>48</sup> AMIGONI F., MIOLO VITALI P., 2003, *Misure multiple di performance*, op. cit., p. 62

<sup>49</sup> Il knowledge management è definito come “*planned and ongoing management of activities and processes for leveraging knowledge to enhance competitiveness through better use and creation of individual and collective knowledge resources*”. HEISIG P., SURAJ O. A., KIANTO A., KEMBOI C., PEREZ ARRAU G., FATHI EASA E., 2016, Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, n. 6, p. 1169

<sup>50</sup> ZACK M., MCKEEN J., SINGH S., 2009, Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol 13, n. 6, p. 392

Figura 1.6 Il knowledge management



Fonte: ZACK M., MCKEEN J., SINGH S., 2009, Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol 13, n.6, p. 396

Il *knowledge management* è costituito da un insieme di processi e attività che si concentrano sulla condivisione di conoscenze, informazioni, capacità e pratiche aziendali, sia all'interno dell'organizzazione che nell'ambiente esterno. Il KM assume una funzione importante poiché permette di migliorare la posizione competitiva dell'azienda all'interno del mercato in cui opera e, successivamente, di registrare risultati positivi sulla performance aziendale<sup>51</sup>.

Inoltre, i manager, per creare un vantaggio competitivo e sostenibile in un ambiente dinamico, devono focalizzarsi sull'innovazione di prodotto e di processo. Un esempio è dato dall'introduzione dell'*eco-innovation*<sup>52</sup>, in quanto permette all'azienda di sviluppare nuove tecnologie e conoscenze *green*, le quali

<sup>51</sup>ZACK M., MCKEEN J., SINGH S., 2009, Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, op. cit., p. 397

<sup>52</sup> “Per eco-innovazione s'intende qualsiasi innovazione che scaturisce in un progresso significativo verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile riducendo le incidenze delle nostre modalità produttive sull'ambiente, rafforzando la resilienza della natura alle pressioni ambientali o permettendo un uso più efficiente e responsabile delle risorse naturali”. <https://ec.europa.eu>

rappresentano *asset* specifici per elaborare soluzioni in linea con le esigenze degli stakeholder, migliorando sia la performance economico-finanziaria sia quella ambientale<sup>53</sup>.

I manager, per creare valore, devono agire secondo la logica della *triple bottom line*<sup>54</sup> ossia prendere in considerazione tre fattori: risultati economici, sociali ed ambientali. L'impresa è chiamata a rispondere alle pressioni sociali ed ambientali, sottoposte da parte degli stakeholder, infatti, dall'inizio degli anni Settanta, si inizia a parlare di *corporate social responsibility*<sup>55</sup> (CSR) ma tale fenomeno esplose nella seconda metà degli anni Novanta. All'interno degli studi di CSR, si sviluppano due filoni di ricerca<sup>56</sup>. Il primo è relativo allo sviluppo del *social responsible investing* (SRI), rappresenta i fondi che decidono di investire in imprese orientate alla sostenibilità. Mentre, il secondo, si concentra sui risultati economici ed in generale sulla performance d'impresa.

Il progresso della CSR all'interno dell'azienda è volontario, va al di là degli obblighi giuridici e può scaturire dalle aspettative o pressioni da parte degli

---

<sup>53</sup> ZHANG J. A., WALTON S., 2017, Eco-innovation and business performance: the moderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SMEs, *R&D Management*, Vol. 47, pp. 26-27

<sup>54</sup> Il termine fu coniato, alla metà degli anni novanta, da Elkington per segnalare alle imprese la necessità di superare i limiti della rendicontazione tradizionale effettuando prendendo in considerazione solo l'aspetto economico. MARCHI L., *Integrazione dei sistemi informativi: ruolo della tecnologia e condizioni di sviluppo aziendale*, Seu, Pisa, 2003, p. 26

<sup>55</sup> La Commissione Europea (2011) ha definito la CSR come: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". <https://eur-lex.europa.eu>

<sup>56</sup> MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, pp. 48-49

stakeholder. Lo sviluppo sostenibile è diventato un fattore chiave su cui basare il vantaggio competitivo all'interno di un mercato altamente concorrenziale.

Due teorie sostengono l'impatto positivo dell'orientamento sostenibile sulle performance economico-finanziarie: la *social impact theory* e la *theory of good management*<sup>57</sup>. La prima sostiene che la soddisfazione degli stakeholder, derivante dalle azioni sociali e ambientali, faccia crescere la reputazione aziendale e, di conseguenza, la performance d'impresa. Mentre, la seconda sostiene che le aziende che migliorano le loro relazioni con gli stakeholder ottengono, successivamente, un miglioramento della performance. L'applicazione delle pratiche connesse alla CSR, in un momento iniziale, richiede dei consistenti investimenti che saranno recuperati, nel lungo periodo, attraverso una riduzione dei costi e una migliore reputazione nei confronti degli stakeholder e, quindi, un aumento delle performance economico-finanziarie. Ad esempio, l'inquinamento è associato allo spreco di risorse, di energia, di materie prime ma, con l'introduzione di pratiche sostenibili, come il riciclaggio, tali costi possono essere ridotti<sup>58</sup>. Altri costi da prendere in considerazione sono quelli relativi alle risorse intangibili come gli investimenti nella realizzazione dei marchi, dei brevetti o nel finanziamento dei corsi di aggiornamento per formare i dipendenti e far acquisire nuove conoscenze per la

---

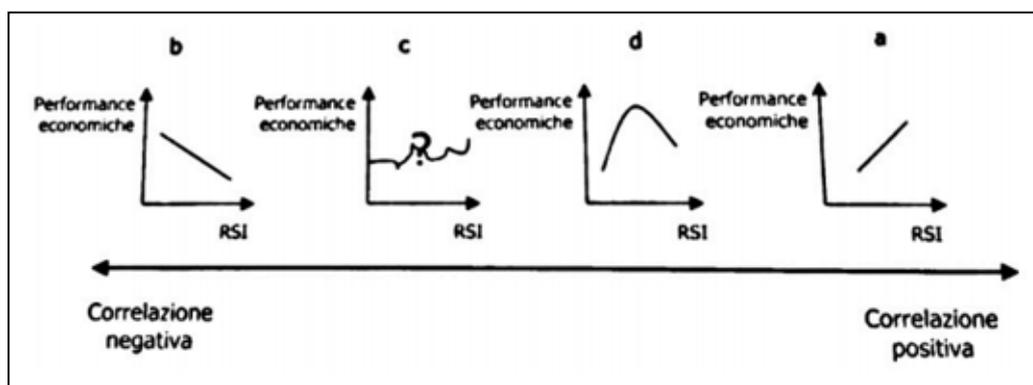
<sup>57</sup> MARTINEZ-FERREO J., FRIAS-ACEITUNO J. V., 2015, Relationship Between Sustainable Development and Financial Performance: International Empirical Research, *Business strategy and the Environment*, Vol. 24, pp. 21-22

<sup>58</sup> MIROSHNYCHENKO I., BARONTINI R., TESTA F., 2017, Green practices and financial performance: A global outlook, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 147, p. 340

realizzazione di tecnologie, nuovi processi o attività. Inoltre, le aziende devono considerare anche i costi indiretti poiché, anch'essi, impattano sulla performance d'impresa, ad esempio, i manager possono decidere di non entrare in un business proficuo poiché non viene considerato etico.

Un beneficio associato alla CSR è lo sviluppo di risorse intangibili, come le nuove conoscenze, che avranno un impatto positivo sulla performance economico-finanziaria, facendo registrare un aumento dei ricavi e una diminuzione dei costi. Inoltre, con l'adozione di tale pratiche, migliora la trasparenza e la fiducia dei clienti e ciò comporta un posizionamento più solido all'interno del mercato, un accesso più facile al capitale di rischio e un aumento dei profitti<sup>59</sup>.

Figura 1.7 Correlazione tra CSR e performance economica-finanziaria



Fonte: MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, p.86

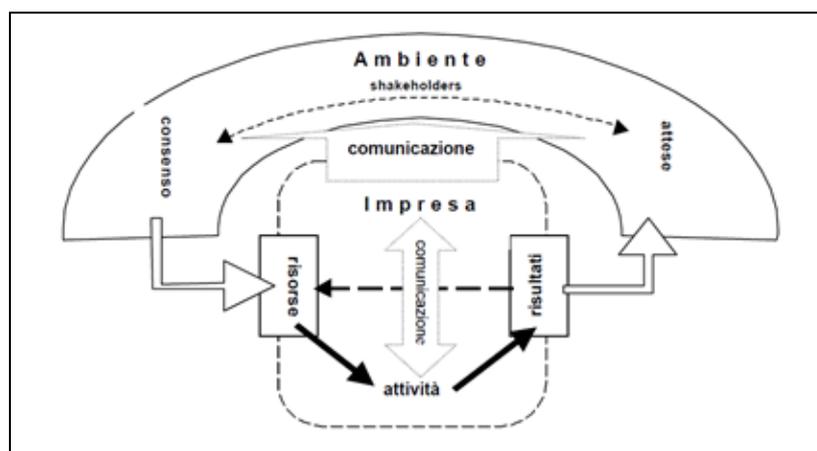
<sup>59</sup> PERRINI F., RUSSO A., TENCATI A., VURRO C., 2011, Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, p. 65

La situazione ideale è quella rappresentata dal grafico a, dove vi è una costante e positiva correlazione tra CSR e performance economico-finanziarie. Mentre, nel grafico b l'orientamento alla sostenibilità richiede sforzi maggiori rispetto ai benefici ottenuti. Nell'ipotesi c, in una fase iniziale i benefici sono superiori ai costi ma, raggiunta una determinata soglia l'andamento si inverte.

## 1.5 OLTRE LA MISURAZIONE: LA COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

La comunicazione della performance ricopre un ruolo fondamentale all'interno delle aziende. Infatti, è necessario non solo considerare solamente la creazione del valore ma anche la sua divulgazione agli stakeholder poiché ciò impatta sulle prestazioni dell'organizzazione.

Figura 1.8 Comunicazione aziendale



Fonte: SALVIONI D. M., 2002, *Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Università degli studi di Milano - Bicocca

L'impresa deve essere in grado di rispettare le attese dei vari soggetti in modo da aumentare il consenso e consolidare la propria posizione all'interno del mercato. Dal grafico, si può notare, che c'è una relazione reciproca tra risorse, risultati ed attività e l'ottimizzazione della performance è data dalla capacità dei manager di recepire e gestire tale connessione. La capacità di acquisizione dei consensi dipende dalla comunicazione e dall'accurata scelta dei contenuti, dei tempi e delle modalità di trasmissione, tenendo in considerazione le aspettative degli stakeholder.

“Il sistema della comunicazione economico-finanziaria è costituito da un flusso informativo finalizzato ad esprimere la capacità attuale dell'impresa di produrre in futuro flussi finanziari”<sup>60</sup>. Negli anni, si è ampliato il concetto di stakeholder e, con esso, anche gli interessi da soddisfare ed è nata l'esigenza di divulgare maggiori informazioni aziendali per soddisfare le esigenze di tutti i soggetti che entrano in contatto con l'organizzazione<sup>61</sup>. Lo strumento maggiormente utilizzato è il bilancio e, nel tempo, esso è stato integrato con diverse forme di *reporting* per soddisfare tali crescenti necessità.

La comunicazione deve essere vista come una funzione ampia poiché coinvolge sia i soggetti interni all'organizzazione sia quelli esterni. Il vertice aziendale deve incentivare la trasmissione di informazioni tra soggetti appartenenti a diverse

---

<sup>60</sup> INCOLLINGO A., 2008, *La comunicazione della performance aziendale attraverso il bilancio. Dinamiche evolutive nei principi e nella prassi internazionale*, op. cit., p. 61

<sup>61</sup> MALMELIN N., 2007, Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, n. 3, pp. 298-299

funzioni aziendali per trasmettere il valore creato all'ambiente esterno. Infatti, la comunicazione, da una parte, è destinata alla soddisfazione delle esigenze informative degli stakeholder mentre, dall'altra, parte permette di comunicare la performance aziendale al mercato<sup>62</sup>.

La comunicazione, all'interno dell'azienda, sta assumendo un ruolo sempre più importante, rappresenta uno dei fattori critici di successo in quanto orienta i manager nel processo decisionale e, in letteratura, si è coniato il termine "comunicazione strategica"<sup>63</sup>. La comunicazione crea *asset* intangibili come la conoscenza, le relazioni, la fiducia e permette lo studio dei cambiamenti di comportamento degli stakeholder, tutto ciò impatta fortemente sulla performance d'impresa<sup>64</sup>.

In conclusione, l'azienda deve essere capace di comunicare il valore creato trasmettendo informazioni di tipo quantitative e qualitative, in modo da accrescere la fiducia negli stakeholder, consolidare la propria posizione all'interno del mercato ed evidenziare effetti positivi sulla performance d'impresa.

---

<sup>62</sup> MARCHI L., TRUCCO S., 2017, La comunicazione al mercato delle performance economico-finanziarie: il ruolo del controllo di gestione, *Management Control*, Vol. 3, p. 59

<sup>63</sup> SLANO A., VOLLERO A., 2012, Il processo di management della corporate communication: un framework, *Sinergia rivista di studi e ricerche*, Vol. 88, pp. 75-76

<sup>64</sup> ZERFASS A., VIERTMANN C., 2017, Creating business value through corporate communication. A theory-based framework and its practical application, *Journal of Communication Management*, Vol. 21, n. 1, pp. 69-71



## CAPITOLO II

### L'IMPORTANZA DELLA VARIABILE AMBIENTALE PER LA GESTIONE D'IMPRESA

#### 2.1 IL PASSAGGIO DALL'ECONOMIA LINEARE ALL'ECONOMIA CIRCOLARE

Il periodo della rivoluzione industriale è stato caratterizzato da una crescita economica che ha portato alla creazione del modello dell'economia lineare, organizzata secondo un paradigma del “prendere, fare e smaltire”<sup>1</sup>.

Figura 2.1 Modello di economia lineare



Fonte: <https://circuitolibrex.net/green-economy-monete-complementari/>

---

<sup>1</sup> ESPOSITO M., TSE T., SOUFANI K., 2015, L'avanzata dell'economia circolare, *Harvard Business Review*, Vol. 10, p. 94

Secondo questo modello, la vita di ogni prodotto è divisa in cinque tappe: estrazione, produzione, distribuzione, consumo e smaltimento. Ogni fase richiede risorse, come materie prime ed energia, e genera rifiuti. In questi anni viene adottata una strategia definita “obsolescenza programmata o pianificata”, dove i prodotti hanno un periodo di vita prefissato.

L’obsolescenza programmata nasce nell’epoca della produzione di massa dei beni di consumo dove, a fronte dei nuovi modelli immessi sul mercato con minimi miglioramenti, il prodotto veniva considerato obsoleto<sup>2</sup>.

Il modello lineare non è più sostenibile sia da un punto di vista economico che ambientale. Da un punto di vista economico, la domanda di risorse aumenta ma, allo stesso tempo, la disponibilità diminuisce e ciò mette le società di fronte a rischi

---

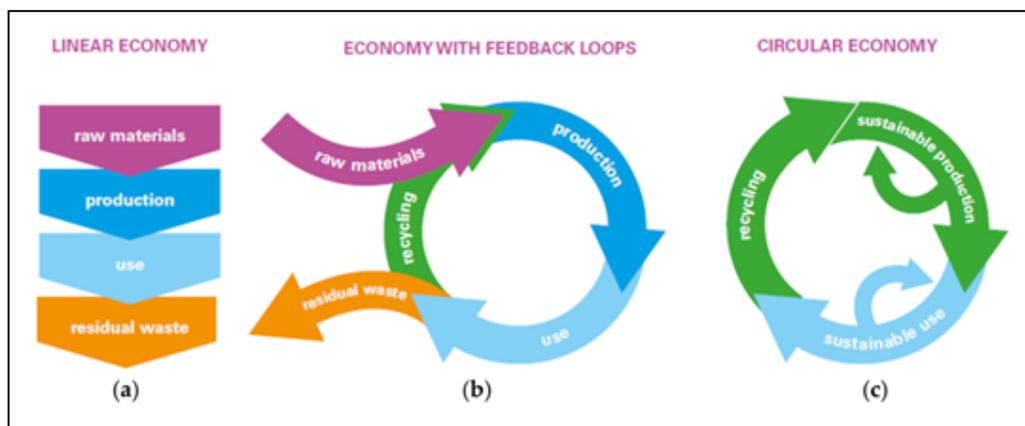
<sup>2</sup>“L’obsolescenza programmata è la pratica industriale in forza della quale un prodotto tecnologico di qualsiasi natura è deliberatamente progettato dal produttore in modo da poter durare solo per un determinato periodo, al fine di imporne la sostituzione con un nuovo prodotto, più efficiente e funzionale, la cui carica innovativa viene pianificata in precedenza. [...] Nel 1933, nel pieno della crisi economica mondiale, l’immobiliarista americano Bernard London, nel suo primo capitolo del libro *The New Prosperity*, dal titolo: «*Ending the depression through planned obsolescence*» arrivò a teorizzare l’obsolescenza obbligatoria per ogni bene di consumo. Per uscire dalla recessione e per rilanciare una nuova prosperità, London riteneva fondamentale imporre una domanda continua, volta ad alimentare la produzione e il profitto delle imprese. [...] Le idee di London (anche se tali idee non escludevano il riferimento al diritto del consumatore ad essere preventivamente informato sui tempi di vita dei beni acquistati) non furono attuate, ma la teoria dell’obsolescenza programmata fu di nuovo decisamente propugnata, agli inizi degli anni cinquanta. [...] La risposta fornita dalla Commissione europea, che aveva riconosciuto come l’obsolescenza programmata avesse un impatto negativo sugli interessi dei consumatori, sull’ambiente e sulla concorrenza leale, specificando, inoltre, come questa pratica fosse in netto contrasto con gli obiettivi fissati nella strategia «Europa 2020» per l’uso efficiente delle risorse”.  
[https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori\\_testo\\_pdl&idLegislatura=17&codice=17PDL0037140](https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=17&codice=17PDL0037140)

di dipendenza, carenza ed aumento dei costi<sup>3</sup>. Da un punto di vista ambientale, invece, si prendono in considerazione fenomeni come l'inquinamento e lo smaltimento dei rifiuti.

L'economia circolare rappresenta un modello alternativo, caratterizzato dal riciclo, riutilizzo, ristrutturazione e riparazione. L'obiettivo di tale modello non è “fare di più con meno” ma, “fare di più con quello di cui disponiamo”.

La transazione da un modello lineare ad un modello circolare richiederà tempi lunghi ed investimenti per adeguare le strutture, i macchinari, per creare nuove conoscenze e competenze poiché si avrà un cambiamento a livello strategico, organizzativo e culturale.

Figura 2.2 Passaggio da un'economia lineare ad un'economia circolare



Fonte: VAN BUREN N., DEMMERS M., VAN DER HEIJDEN R., WITLOX F., 2016, Towards a Circular Economy: The Role of Dutch Logistics Industries and Governments, *Sustainability*, Vol. 8., p. 647

<sup>3</sup> VAN BUREN N., DEMMERS M., VAN DER HEIJDEN R., WITLOX F., 2016, Towards a Circular Economy: The Role of Dutch Logistics Industries and Governments, *Sustainability*, Vol. 8., p. 647

La differenza tra l'economia di riciclo (b) e l'economia circolare (c) è che nel primo caso è ancora prevista l'immissione di materie prime all'interno del processo e l'emissione di rifiuti nell'ambiente esterno; mentre la seconda è a circuito chiuso.

Si possono individuare cinque dimensioni di fattori critici di successo per la transizione ad un'economia circolare: organizzativa, economica, tecnologica, ambientale e sociale<sup>4</sup>.

All'interno della dimensione organizzativa si colloca l'impegno ed il supporto della direzione nello sviluppo di modelli di business circolari, nell'individuazione di nuovi obiettivi e negli investimenti sulla formazione del personale.

Inoltre, le imprese di grandi dimensioni sono sottoposte a maggiori vincoli ed obblighi di trasparenza regolamentati dalle leggi sulla tutela dell'ambiente.

La dimensione economica è caratterizzata dall'utilizzo efficace delle risorse finanziarie e di quelle riciclate per realizzare nuovi prodotti, in quanto queste ultime hanno un costo minore.

La dimensione tecnologica è contraddistinta da un insieme di strumenti digitali che permettono di ottimizzare e migliorare i processi ed i prodotti.

Nella dimensione ambientale, invece, si collocano l'eco-innovazione e l'*eco-design*. Per eco-innovazione si intende "qualsiasi innovazione che scaturisce in un progresso significativo verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile riducendo le

---

<sup>4</sup> KHAN S., MAQBOOL A., HALEEM A., KHAN M. I., 2020, Analyzing critical success factors for a successful transition towards circular economy through DANP approach, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 31, n. 3, pp. 508-510

incidenze delle nostre modalità produttive sull'ambiente, rafforzando la resilienza della natura alle pressioni ambientali o permettendo un uso più efficiente e responsabile delle risorse naturali. L'ecoinnovazione rappresenta altresì un'opportunità per le imprese, perché determina una diminuzione dei costi, aiuta a cogliere nuove opportunità di crescita e migliora l'immagine aziendale agli occhi dei consumatori<sup>5</sup>. Con il termine *eco-design* si definisce il processo di progettazione di un prodotto finalizzato all'ottimizzazione delle prestazioni ambientali conservando, allo stesso tempo, le modalità di funzionamento<sup>6</sup>.

Infine, la dimensione sociale comprende le opportunità di creare nuovi posti di lavoro, di sviluppare nuove tecniche e di avvicinare gli attori ad un modello di economia circolare.

Il passaggio da un'economia lineare ad un'economia circolare può comportare i seguenti vantaggi<sup>7</sup>:

- riduzione della pressione sull'ambiente: si generano meno rifiuti e quindi, una percentuale minore di inquinamento;
- minore dipendenza da materie prime: si utilizzano e si riciclano gli scarti delle materie prime ed i prodotti precedentemente realizzati;

---

<sup>5</sup> <https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/it.pdf>

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0125&from=EN>

<sup>7</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

- aumento dell'innovazione e, quindi, una maggior competitività all'interno del mercato;
- incremento dell'occupazione, in quanto nasceranno nuove figure con conoscenze e capacità specifiche.

## 2.2 L'ECONOMIA CIRCOLARE

### 2.2.1 I principi di base dell'economia circolare

“L'economia circolare individua un approccio sistematico allo sviluppo economico che è progettato per generare benefici per le imprese, la società e l'ambiente”<sup>8</sup>. In letteratura, il rapporto tra economia e ambiente è stato studiato da due scuole di pensiero: l'economia ambientale (*environmental economics*) e l'economia ecologica (*ecological economics*)<sup>9</sup>.

L'economia ambientale si fonda sulla *win-win solution*, ovvero sul presupposto che la crescita economica e l'uso sostenibile delle risorse possono avvenire simultaneamente, apportando soluzioni vantaggiose sia per l'economia che per l'ambiente<sup>10</sup>. Questo pensiero si fonda sulla nozione di sostenibilità debole dove il benessere può essere ottenuto sostituendo il capitale naturale con capitale umano e,

---

<sup>8</sup> ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2018, Che cos'è l'economia circolare?, *Economia e Management*, Vol. 5, p. 13

<sup>9</sup> GIORGI S., LAVAGNA M., CAMPIOLI A., 2017, Economia circolare, gestione dei rifiuti e life cycle thinking: fondamenti, interpretazioni e analisi dello stato dell'arte, *Ingegneria dell'ambiente*, Vol. 4, pp. 263-264

<sup>10</sup> PORTER e VAN DE LINDE, 1995, Toward a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship, *Journal of economic perspectives*, Vol. 9, n.4

inoltre, si cerca di risolvere le esternalità negative, come l'inquinamento, attraverso le sanzioni o le imposte, senza modificare la struttura del modello economico<sup>11</sup>. L'economia ecologica, invece, si focalizza sulla sostenibilità e richiede cambiamenti strutturali come la riduzione dell'uso di materie prime, di energia e la riduzione di CO<sub>2</sub>.

Il modello di economia circolare può essere suddiviso in cinque fasi: prendere, produrre, distribuire, utilizzare e recuperare<sup>12</sup>. In questo modo si supera il concetto di "fine di vita del prodotto" caratteristico dell'economia lineare<sup>13</sup>.

Figura 2.3 Modello di economia circolare



Fonte: <https://circuitolibere.net/green-economy-monete-complementari/>

L'economia circolare si basa sulle 3 R: ridurre, riutilizzare e riciclare<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> GIORGI S., LAVAGNA M., CAMPIOLI A., 2017, Economia circolare, gestione dei rifiuti e life cycle thinking: fondamenti, interpretazioni e analisi dello stato dell'arte, op. cit., p. 264

<sup>12</sup> <http://www.economiacircolare.com/wp-content/uploads/2018/04/Quaderno-Italiano-Economia-Circolare1.pdf>

<sup>13</sup> DEY P. K., MALESIOS C., De D., BUDHWAR P., CHOWDHURY S., Cheffi W., 2020, Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, p. 2146

<sup>14</sup> FREY M., POGUTZ S., 2018, Politiche e strategie per cambiare paradigma, *Economia e Management*, Vol. 5, p. 20

- ridurre, l'obiettivo è quello di diminuire gli sprechi durante tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto. Risulta fondamentale, a tal fine, la fase di progettazione per individuare le migliori soluzioni per evitare l'emissione dei rifiuti nell'ambiente<sup>15</sup>;
- riutilizzare, i prodotti alla fine del ciclo di vita per lo stesso scopo per il quale sono stati realizzati. In questo modo si estende la durata del bene;
- riciclare, in questo caso i materiali di scarto vengono trasformati in prodotti con proprietà superiori, equivalenti o secondarie.

Per sviluppare e gestire in modo efficace un modello di economia circolare devono essere coinvolti produttori, distributori e consumatori poiché ciò garantisce uno sviluppo ambientale ed economico. “L'economia circolare, infatti, è considerata dai governi come un'importante opportunità per incrementare la produttività delle risorse, per ridurre i rischi legati alla volatilità dei prezzi delle materie prime e per sviluppare nuovi mercati legati alle soluzioni tecnologiche sostenibili e al riutilizzo e riciclo delle risorse naturali”<sup>16</sup>.

---

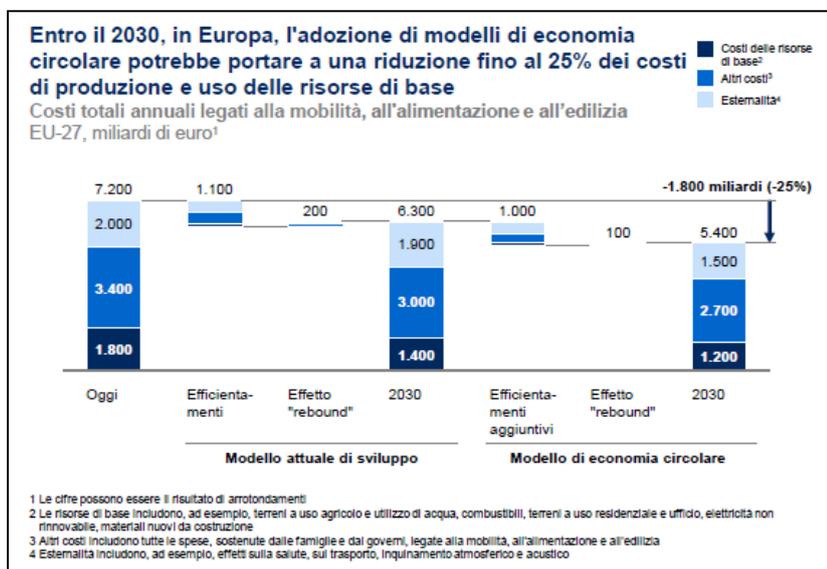
<sup>15</sup> DE MATTOS C. A., DE ALBUQUERQUE T. L. M., 2018, Enabling Factors and Strategies for the Transition Toward a Circular Economy (CE), *Sustainability*, Vol. 10, p. 2

<sup>16</sup> FREY M., POGUTZ S., 2018, Politiche e strategie per cambiare paradigma, op. cit. p. 22

## 2.2.2 Punti di forza e limiti dell'economia circolare

Lo studio *Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe*, realizzato dal *McKinsey Center for Business and Environmental*, in collaborazione con *Ellen MacArthur Foundation* e *SUN (Stiftungsfonds für Umweltökonomie und Nachhaltigkeit)*, dimostra che, con l'adozione di un modello circolare, la produttività delle risorse in Europa può aumentare fino al 3% ogni anno. Inoltre, attraverso l'applicazione del principio delle 3R e quindi, eliminando i prodotti di scarto e riutilizzando le risorse, per le economie europee, si stima una riduzione dei costi di produzione e l'utilizzo delle risorse pari a 1.800 miliardi di euro all'anno entro il 2030<sup>17</sup>.

Figura 2.4 Confronto modello attuale di sviluppo e modello di economia circolare

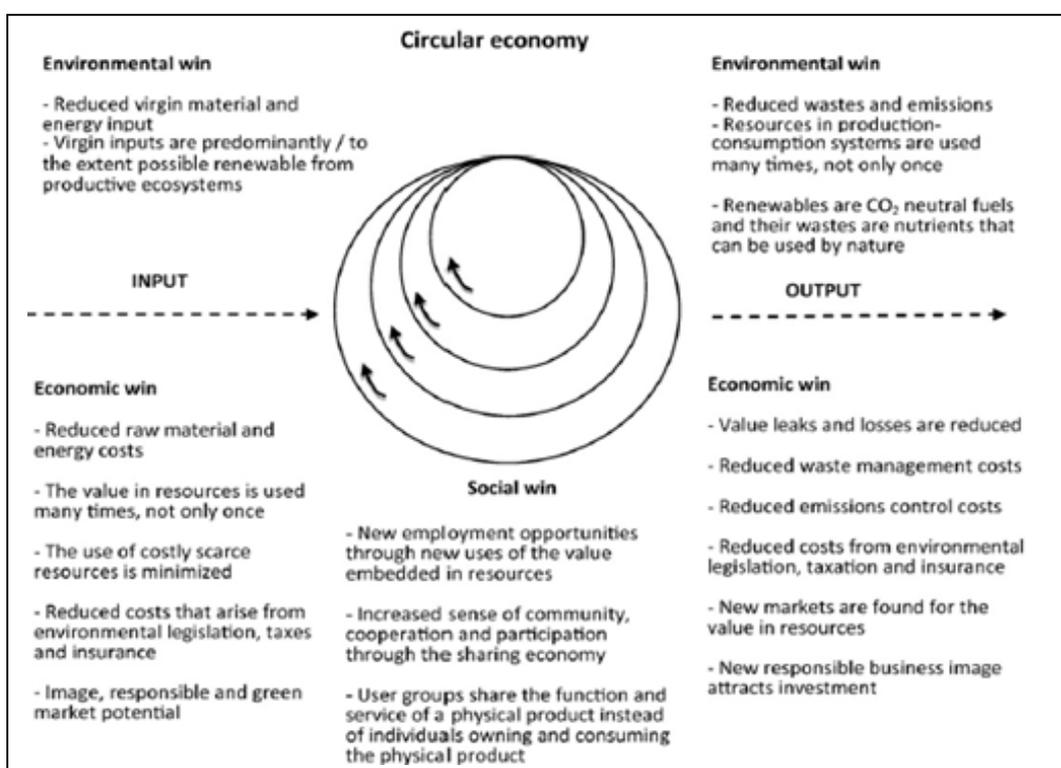


Fonte: ESPOSITO M., TSE T., SOUFANI K., 2015, Economia circolare, un'opportunità che vale 1.800 miliardi di euro in Europa, *Harvard Business Review*, Vol. 10, p. 97

<sup>17</sup> ESPOSITO M., TSE T., SOUFANI K., 2015, Economia circolare, un'opportunità che vale 1.800 miliardi di euro in Europa, op. cit., p. 96

Inoltre, da tale studio si evince una riduzione delle emissioni del 48% (che potrebbe aumentare all'84% entro il 2050) e un aumento del reddito familiare per il 18%. Infine, il reddito medio per le famiglie europee potrebbe aumentare di 3000 euro, ovvero l'11% in più rispetto all'attuale modello economico<sup>18</sup>.

Figura 2.5 Vantaggi dell'economia circolare



Fonte: KORHONEN J., HONKASALO A., SEPPÄLÄ J., 2018, Circular Economy: The Concept and its Limitations, *Ecological Economics*, Vol. 143, p. 40

<sup>18</sup>SILVESTRINI G., 2017, Oltre gli schemi lineari dell'economia, *Ecoscienza*, Vol. 2, p. 15. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-economy-would-increase-european-competitiveness-and-deliver-better-societal-outcomes-new-study-reveals>

Il limite principale del modello di economia circolare è costituito dai costi di transizione nel breve periodo che riguardano la ricerca, gli investimenti in tecnologie e capitale umano i quali si prevede che saranno recuperati nel lungo periodo come dimostrato dalla figura 2.5.

### 2.2.3 Il ruolo dell'Unione Europea nell'economia circolare

L'Unione Europea ha sempre avuto un ruolo molto attivo a sostegno della sostenibilità ambientale. Essa, infatti, si è resa protagonista nel coordinare le iniziative internazionali per raggiungere l'accordo di Parigi sul clima e, nel 2015, è stata tra le maggiori economie a dimostrare il proprio contributo nell'attuazione degli obiettivi fissati<sup>19</sup>.

Inoltre, l'Unione Europea ha assunto il ruolo di apripista nell'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che ha fornito una lista di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals SDGs*). Solamente 6 obiettivi riguardano lo sviluppo del modello di economia circolare: energia rinnovabile, buona occupazione e crescita economica, innovazione e infrastrutture, consumo responsabile, lotta contro il cambiamento climatico e partnership per gli obiettivi<sup>20</sup>. Il piano d'azione dell'Unione Europea prende il nome *The European Green Deal*.

---

<sup>19</sup> [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en)

<sup>20</sup> [https://circularity.com/circular\\_guide/i-principi-delleconomia-circolare/](https://circularity.com/circular_guide/i-principi-delleconomia-circolare/)

Tale progetto è stato presentato l'11 dicembre 2019 dalla Commissione Van Der Leyen e si basa su tre pilastri. In particolare, gli obiettivi sono che nel 2050 non siano più generate emissioni nette gas effetto serra, la crescita economica sia dissociata dall'uso delle risorse e nessuna persona e nessun luogo siano trascurati<sup>21</sup>. L'Unione Europea mira ad essere climaticamente neutra nel 2050 e per raggiungere tale obiettivo bisognerà: investire in tecnologie rispettose dell'ambiente, sostenere l'industria per innovare, introdurre forme di trasporto meno inquinanti, garantire che gli edifici siano più efficienti dal punto di vista energetico e collaborare con i partner internazionali<sup>22</sup>.

Tutto ciò comporterà per le aziende un cambiamento a livello strategico. Frans Timmermans, Vicepresidente esecutivo per l'*European Green Deal*, ha dichiarato: "Se vogliamo raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, preservare il nostro ambiente naturale e rafforzare la competitività della nostra economia, dobbiamo realizzare un'economia pienamente circolare. Esiste un enorme potenziale da sfruttare sia per le imprese che per i consumatori e con questo piano abbiamo avviato un'azione volta a trasformare il modo in cui i prodotti sono fabbricati e a consentire ai consumatori di effettuare scelte sostenibili a proprio vantaggio e a beneficio dell'ambiente<sup>23</sup>."

---

<sup>21</sup>[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

<sup>22</sup>[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

<sup>23</sup>[https://ec.europa.eu/italy/news/20200311\\_CE\\_lancia\\_un\\_nuovo\\_piano\\_d\\_azione\\_per\\_economia\\_circolare\\_it](https://ec.europa.eu/italy/news/20200311_CE_lancia_un_nuovo_piano_d_azione_per_economia_circolare_it)

## 2.3 LE STRATEGIE AMBIENTALI

### 2.3.1 Analisi del processo strategico

Le aziende, soprattutto negli ultimi anni, sono sottoposte a forti pressioni da parte degli stakeholder relativamente alla tutela dell'ambiente e alla trasparenza, e per tali motivi, hanno deciso di orientarsi verso le strategie ambientali<sup>24</sup>.

Le strategie sostenibili, in letteratura, sono state analizzate dalla *stakeholder theory*, dalla *legitimacy theory* e dalla *resource based view*<sup>25</sup>. La *stakeholder theory* supporta i manager ad individuare a quali soggetti debba comunicare l'impegno assunto verso l'ambiente e, di conseguenza, permette di valutare l'operato in base agli obiettivi e alle aspettative espresse da questi ultimi<sup>26</sup>. Secondo la *legitimacy theory* l'azienda adotta comportamenti socialmente responsabili per ottenere l'approvazione da parte della società<sup>27</sup>. Nella *resource based view* l'orientamento sociale viene considerato come un fondamentale vantaggio competitivo per le imprese<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> LATAN H., CHIAPPETTA JABBOUR C. J., DE SOUSA JABBOUR A. B., FOSSO WAMBA S., SHAHBAZ M., 2018, Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 180, p. 297

<sup>25</sup> FIORENTINO R., GARZELLA S., LAMBOGLIA R., MANCINI D., 2016, Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2, p. 118

<sup>26</sup> CANTELE S., *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 21

<sup>27</sup> FIORENTINO R., GARZELLA S., LAMBOGLIA R., MANCINI D., 2016, Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance, op. cit., p. 119

<sup>28</sup> FIORENTINO R., GARZELLA S., LAMBOGLIA R., MANCINI D., 2016, Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance, op. cit., p. 119

I recenti cambiamenti, sia sociali che normativi, hanno rilevato l'importanza della variabile ambientale come fattore strategico sul quale basare la strategia competitiva per consolidare la propria posizione all'interno del mercato, per entrare in mercati nuovi, per migliorare le relazioni con gli stakeholder e per aumentare il valore creato dall'azienda. La dimensione ambientale non deve essere considerata come variabile indipendente, bensì deve essere integrata ed analizzata in una visione di insieme con gli altri elementi che, congiuntamente, contribuiscono alla creazione del valore<sup>29</sup>. Tale cambiamento permette di identificare le opportunità derivanti dallo sviluppo di prodotti e processi ecosostenibili. Per implementare correttamente una strategia ambientale è necessario il coinvolgimento di tutti gli attori dell'azienda e, inoltre, deve essere attuata una pianificazione di lungo periodo per poter comprendere tutti i benefici. Il processo strategico può essere articolare in tre fasi<sup>30</sup>:

- formulazione, il manager deve integrare la variabile ambientale all'interno del processo strategico;
- implementazione, bisogna individuare le azioni da svolgere per poter raggiungere gli obiettivi stabiliti nella fase precedente;

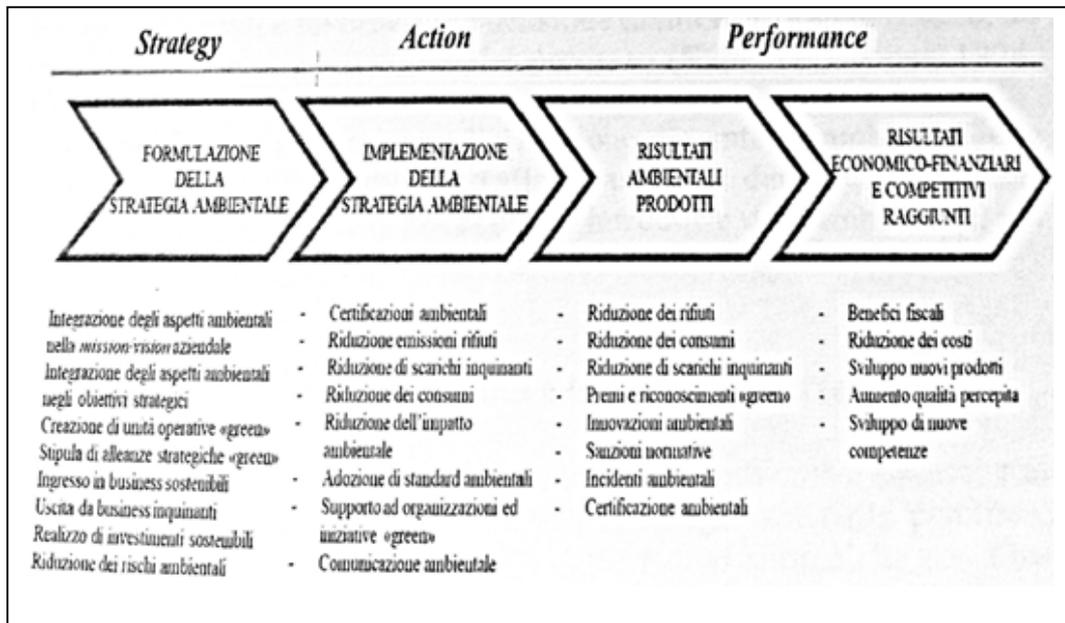
---

<sup>29</sup> CHIRICO A., HRISTOV I., RANALLI F., 2020, Un approccio sistematico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2

<sup>30</sup> CAPURRO R., 2019, Pianificazione e controllo della strategia ambientale: analisi teoriche e proposte operative, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2

- performance, valutazione dei risultati ambientali ed economico-finanziari dovuti dall’inserimento della variabile ambientale.

Figura 2.6 Il processo strategico della dimensione ambientale



Fonte: CAPURRO R., 2019, Pianificazione e controllo della strategia ambientale: analisi teoriche e proposte operative, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2

### 2.3.2 La strategia ambientale proattiva

Le strategie ambientali possono essere divise in quattro gruppi<sup>31</sup>, in base all'importanza che le imprese associano ai fattori ambientali: reattive, difensive, accomodanti e proattive. L'azienda adotta una strategia reattiva quando non considera importanti le problematiche ambientali e, di conseguenza, rimane

<sup>31</sup> CANTELE S., 2006, *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, 2006, op. cit., pp. 39-40

inattiva. Con l'applicazione della strategia difensiva, invece, il fattore ambientale non viene considerato come un vantaggio competitivo. La strategia accomodante ha un'attenzione maggiore all'ambiente e cerca di individuare risposte tempestive. Infine, la strategia proattiva è quella più sensibile alle tematiche ambientali e cerca di individuare le future esigenze degli stakeholder.

“Sharma e Vredenburg (1998, 733) ritengono che la strategia ambientale di un'azienda sia proattiva se mostra un modello coerente di pratiche ambientali, in tutte le dimensioni rilevanti per la loro gamma di attività, che non devono essere intraprese in adempimento delle normative ambientali o in risposta alle pressioni isomorfiche all'interno delle pratiche commerciali standard del settore”<sup>32</sup>.

Un fattore determinante per l'attuazione della strategia ambientale proattiva è la dimensione aziendale. Le imprese di grandi dimensioni sono seggette ad una pressione maggiore da parte degli stakeholder in quanto hanno una maggiore visibilità, obblighi di trasparenza e, inoltre, possiedono ingenti risorse, poiché hanno un accesso più facilitato al mercato di capitale. Per questi motivi, da parte delle aziende di grandi dimensioni, c'è una risposta maggiore nell'attuazione di strategie ambientali proattive. In questo caso, la leadership gioca un ruolo fondamentale, deve essere in grado di promuovere e sponsorizzare il cambiamento all'interno dell'organizzazione per coinvolgere tutti gli attori. D'altra parte, le

---

<sup>32</sup> MURILLO-LUNA J. L., GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., 2011, Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, p. 1418

imprese di piccole dimensioni riescono a costruire un legame più stretto con i clienti o i fornitori locali ed hanno una struttura più flessibile e tali fattori dovrebbero incentivare l'inizio di adozione di strategie proattive<sup>33</sup>.

Attualmente, le imprese di piccole dimensioni cercano di adattarsi ai cambiamenti esterni, solo in pochi casi ne sono promotrici. Le pressioni degli stakeholder sono di diversa entità, quelle maggiori vengono dalle autorità di regolamento (spinte esterne) e dai top manager ed azionisti (spinte interne)<sup>34</sup>.

Le aziende possono adottare diverse strategie proattive ambientali, non esiste un'unica tipologia, in quanto ciò può variare dalle caratteristiche e dagli obiettivi dell'organizzazione stessa.

Gli studiosi<sup>35</sup> hanno individuato delle barriere nell'attuazione delle strategie ambientali e le distinguono in due categorie: industriali ed organizzative<sup>36</sup>. Nel primo caso, esse riguardano la tipologia di attività svolta mentre, nel secondo caso, derivano dalle caratteristiche interne all'organizzazione.

---

<sup>33</sup> DARNALL N., HENRIQUES I., SADORSKY P., 2010, Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, pp. 1073, 1075-1076

<sup>34</sup> SEROKA-STOLKA O., FIJOREK K., 2020, Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, pp. 2347-2348

<sup>35</sup> POST J. E., ALTMAN B. W., 1994, Managing the environmental change process: barriers and opportunities, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, n. 4

<sup>36</sup> Questa classificazione è stata ripresa da Hillary (2004), Chan (2008), Shi et al. (2008) ed utilizzano i termini di barriere esterne ed interne. Ad esempio, Hilary nelle barriere esterne (di settore) aggiunge il costo della certificazione/verifica e le debolezze istituzionali; mentre in quelle interne (organizzative) introduce la mancanza di risorse umane qualificate, la difficoltà di implementazione dei sistemi di gestione ambientale e del cambiamento culturale aziendale. MURILLO-LUNA J. L., GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., 2011, Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, op. cit., p. 1418

Tabella 2.1 Classificazione delle barriere all'adattamento ambientale

<b>Barriere del settore</b>	<b>Barriere organizzative</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi di capitale</li> <li>• Pressioni competitive</li> <li>• Regolamenti di settore</li> <li>• Informazioni tecniche</li> <li>• Incertezza sui potenziali risultati</li> <li>• Barriere politiche e di mercato</li> <li>• Barriere finanziarie ed economiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteggiamento dei dipendenti</li> <li>• Leadership inadeguata del top management</li> <li>• Scarsa comunicazione</li> <li>• Pratica passata</li> <li>• Barriere tecniche e informative</li> <li>• Barriere gestionali e organizzative</li> </ul>

Fonte: MURILLO-LUNA J. L, GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., 2011, Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, p. 1418

### 2.3.3 La Green supply chain management

L'integrazione con gli attori di filiera permette alle aziende di creare valore, gestire la pressione da parte degli stakeholder e di realizzare un vantaggio competitivo attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e l'adozione dell'orientamento *green*. La gestione della *supply chain management* include i processi che vanno dall'approvvigionamento delle materie prime, alla produzione e all'assemblaggio di prodotti, alla distribuzione attraverso i vari canali ed infine alla consegna al cliente<sup>37</sup>. Inoltre, per ottenere risultati positivi, i manager delle aziende devono

<sup>37</sup> HERVANI A. A., HELMS M. M., SARKIS J., 2005, Performance measurement for green supply chain management, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, n. 4, p. 331

coordinare ed integrare i processi aziendali, come l'acquisto, la produzione e la logistica ed allineare gli obiettivi da raggiungere.

“Seuring (2004) descrive la gestione ambientale della catena di fornitura come l'integrazione manageriale dei flussi di materiale e informazioni lungo la catena di fornitura per soddisfare la domanda dei clienti di prodotti e servizi *green* prodotti da processi *green*”<sup>38</sup>. Aggiungere la componente *green* nella *supply chain management* implica la gestione della variabile ambientale all'interno della filiera produttiva.

Il *Global Business Sustainability Report*<sup>39</sup> 2013 del *Global Compact* delle Nazioni Unite incoraggia le aziende a coinvolgere i fornitori nella gestione delle strategie ambientali ed evidenzia che le imprese si stanno concentrando sempre di più sulla *green supply chain management*. I fornitori devono essere coinvolti in questa

---

<sup>38</sup> GREEN JR K. W., ZELBST P. J., MEACHAM J., BHADAURIA V. S., 2012, Green supply chain management practices: impact on performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, n. 3, p. 291

<sup>39</sup> “Il Global Corporate Sustainability Report 2013 esamina lo stato della sostenibilità aziendale oggi, fornendo un'analisi approfondita delle azioni intraprese dalle aziende di tutto il mondo per incorporare pratiche responsabili nelle loro strategie, operazioni e cultura. Sulla base delle risposte al sondaggio sull'implementazione annuale del Global Compact, il rapporto fornisce una visione esauriente di come le aziende ovunque - e di tutte le dimensioni - stanno adeguando le loro politiche e pratiche per affrontare l'agenda di sostenibilità odierna. Lo scopo di questo rapporto è valutare l'azione aziendale rispetto alle fasi del Global Compact Management Model - e guardare specificamente alla gamma di elementi considerati critici per un approccio globale alla sostenibilità: pratiche di gestione per integrare la sostenibilità in tutta l'organizzazione e nella catena di fornitura, e azioni sui principi del Global Compact. Vengono esaminati anche gli sforzi delle aziende per contribuire alle priorità globali attraverso pratiche di core business, filantropia, sostegno e partnership”. <https://un.org.au/2013/09/06/un-global-compact-global-corporate-sustainability-report-2013/>

transazione, in caso contrario potrebbero rappresentare un ostacolo per le grandi aziende<sup>40</sup>.

L'integrazione di filiera può consentire alle imprese di acquisire risorse distintive e un maggior scambio di informazioni. Le organizzazioni orientate al *green* sono più attente ai comportamenti e alle prestazioni ambientali adottate dai propri fornitori in quanto ciò potrebbe incidere sull'immagine dell'azienda stessa. Inoltre, il mercato globale sta diventando sempre più competitivo ed i fornitori devono essere visti come dei collaboratori. In questo modo, essi possono integrare le risorse, le conoscenze e le informazioni per realizzare prodotti e processi innovativi e sostenibili, quindi, accrescere il vantaggio competitivo, migliorare la soddisfazione degli stakeholder, creare valore ed ottenere maggiori finanziamenti<sup>41</sup>.

La logistica ha un impatto elevato nella produzione di CO<sub>2</sub> ed il manager può gestire i processi di distribuzione in modo da diminuirlo. Ci sono quattro tipologie di fattori endogeni che possono essere gestiti dal manager e che, di conseguenza, dipendono dalle scelte strategiche: fattori strutturali, fattori strategici e commerciali, fattori operativi ed infine i fattori connessi al prodotto. Nel caso della leva strategica e commerciale, ad esempio, le aziende, per garantire un servizio di consegna rapido e flessibile, scelgono mezzi di trasporto altamente inquinanti, come gli aerei o i

---

<sup>40</sup> REZAEI Z., 2018, Supply Chain Management and Business Sustainability Synergy: A Theoretical and Integrated Perspective, *Sustainability*, Vol. 10, pp. 2-4

<sup>41</sup> SHAH N., SOOMRO B. A., 2020, Internal green integration and environmental performance: The predictive power of proactive environmental strategy, greening the supplier, and environmental collaboration with the supplier, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 7, p. 3

mezzi su ruota, e frammentano le consegne in base agli orari e ai luoghi di preferenza dei consumatori. Inoltre, ad incidere è anche la tipologia di carburante e, i veicoli con una capacità di carico più elevata appaiono più sostenibili. Oppure, nel caso dei fattori strutturali, è opportuno diminuire la distanza tra il punto di produzione e quello di consegna<sup>42</sup>.

#### 2.3.4 Le strategie di innovazione green

Le strategie di innovazione *green* sono definite come dei miglioramenti nei processi adottati e nei prodotti e/o servizi realizzati. Tali innovazioni possono includere lo sviluppo di nuove tecnologie per il risparmio energetico, per il riciclaggio e per la gestione delle pratiche aziendali orientate alla sostenibilità<sup>43</sup>.

All'interno dell'azienda si può distinguere tra innovazione di prodotto o di processo, ma l'obiettivo finale è il medesimo: ridurre l'impatto negativo dell'impresa nell'ambiente. L'innovazione di processo comporta delle modifiche all'interno dell'organizzazione, come ad esempio nel sistema produttivo, decisionale o distributivo.

L'azienda, inizialmente, dovrà far fronte a degli investimenti per poter ottenere i benefici nel lungo periodo ma il vantaggio di essere pionieri può essere

---

<sup>42</sup> BELVEDERE V., 2018, Logistica e sostenibilità: un binomio possibile, *Economia e Management*, Vol. 5, p. 39

<sup>43</sup> SONG W., YU H., 2018, Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, p. 138

rappresentato anche dal riconoscimento di una miglior reputazione da parte degli stakeholder e dall'offerta di prodotti e/o servizi differenziati rispetto a quelli dei concorrenti<sup>44</sup>. L'adozione di nuove tecnologie può permettere all'organizzazione di diminuire i costi attraverso l'uso più efficiente delle materie prime, delle risorse rinnovabili ed il perfezionamento dei processi aziendali per ottenere un prodotto di qualità superiore.

Inoltre, l'innovazione ambientale può essere distinta tra incrementale e radicale. Nel primo caso, ci si riferisce ad un miglioramento delle tecnologie già esistenti, per ottimizzare l'efficacia e l'efficienza. Mentre, nel secondo caso vi è una trasformazione delle tecnologie in base ai nuovi obiettivi prefissati. In questo secondo caso è necessaria una leadership forte, per far comprendere l'importanza del cambiamento in atto tra tutti gli attori dell'organizzazione<sup>45</sup>.

Le aziende si stanno orientando alla sostenibilità, implementando strategie di innovazioni *green*, poiché hanno analizzato il comportamento dei consumatori, notando l'attenzione sempre maggiore per il benessere del pianeta e la disponibilità a pagare un prezzo più elevato per i prodotti sostenibili. Questo comportamento da parte dei clienti aiuta le imprese ad acquisire nuove idee e le incentiva ad investire

---

<sup>44</sup> ZHANG F., ZHU L., 2019, Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 28, n. 6, p. 1014

<sup>45</sup> LIAO Z., ZHANG M., 2020, The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, n. 5, pp. 2016-2017

nelle tecnologie e nelle risorse umane per soddisfare i nuovi bisogni. Queste strategie consentono da un lato la diminuzione dell'inquinamento ed il miglioramento degli effetti positivi sull'ambiente e, dall'altro lato, la creazione di maggior valore per l'impresa attraverso la riduzione dei costi ed un aumento del fatturato.

### 2.3.5 L'eco-design

Le aziende decidono di sviluppare prodotti *green* per soddisfare diverse esigenze come i vincoli imposti dalla legge e le richieste da parte degli stakeholder.

Nella progettazione di nuovi prodotti sostenibili è indispensabile intervenire nella fase iniziale di pianificazione poiché circa il 70% dei costi totali del ciclo di vita del bene è definito durante tale fase. Un modo per attuare questa visione è l'utilizzo del *design for environmental* (DFE)<sup>46</sup> che, al suo interno, comprende, per esempio, il *design for quality*, il *design for assembly*, il *design for logistic*. Il *design for quality* si focalizza sulla sostituzione di parti utilizzate e l'utilizzo di materiali con determinate qualità, mentre il *design for assembly* sulla fase di assemblaggio.

---

<sup>46</sup> Alcuni studi (Van Weenen e Eeckles, 1989; Allenby, 1993; Fiskel, 1993, 1996) hanno dimostrato l'importanza di tale metodologia. Il design del prodotto incide il 5-10% sul costo totale ma ha un impatto significativo sui costi sostenuti nell'intero ciclo di vita. Ulrich e Pearson (1993) hanno scoperto che almeno il 70% dei costi sono influenzati dalle decisioni prese in fase di progettazione. SROUFE R., CURKOVIC S., MONTABON F., MELNYK S. A., 2000, The new product design process and design for environment "Crossing the chasm", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, n. 2, pp. 267-268

Infine, il *design for logistic* si concentra sulla scelta dei materiali per gli imballaggi e sulle strategie di trasporto. Il *Design for environmental* consente di<sup>47</sup>:

- valutare l'impatto ambientale del prodotto;
- impiegare un approccio sistematico che diventerà una routine;
- definire indicatori di performance coerenti con gli obiettivi di eco-efficienza ed eco-efficacia;
- elaborare linee guida rigorose, in linea con le strategie di progettazione.

La realizzazione di prodotti *green* rappresenta un vantaggio competitivo per le aziende poiché permette alle stesse di differenziarsi dai concorrenti ed acquisire un maggior consenso da parte degli stakeholder che si stanno orientando, in misura sempre maggiore, alla sostenibilità. Per riuscire in tale cambiamento i manager devono coinvolgere l'intera organizzazione, trasmettere l'importanza dei nuovi obiettivi e sviluppare ed acquisire nuove capacità<sup>48</sup>.

L'introduzione di prodotti *green* permettere di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, attraverso l'innovazione, il riciclo dei materiali e l'utilizzo delle risorse rinnovabili. Inoltre, risulta fondamentale la collaborazione con i fornitori perché

---

<sup>47</sup> GRANDO A., 2018, Le logiche di Design for Environmental, *Economia e Management*, Vol. 5, p. 94-96

<sup>48</sup> CHEN Y. S., CHANG C. H., 2012, The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity, *Journal Bus Ethics*, Vol. 116, pp. 107-108

permette di gestire al meglio le risorse, riducendo l'impatto ambientale ed i costi, e di acquisire nuove conoscenze<sup>49</sup>.

L'*eco-design* permette di ridurre l'impatto del prodotto, per tutto il ciclo di vita, sull'ambiente. In particolare, si analizzano cinque aspetti: il risparmio energetico, il risparmio di risorse, il riciclo, la durata della vita (del prodotto) e l'assenza di sostanze nocive<sup>50</sup>.

Tabella 2.2 I cinque ambiti dell'eco-design

Ambiti dell'eco-design	Scopi
Risparmio energetico in fase di utilizzo	Progettazione che punta alla riduzione del consumo e degli sprechi di energia per ciascuna modalità di utilizzo del prodotto da parte del consumatore
Risparmio di risorse	Progettazione per ridurre i consumi delle risorse diverse dall'energia (acqua, beni di consumo)
Maggiore durata del prodotto	Progettazione per far fronte al degrado di funzioni, prestazioni e qualità o per innalzare il livello
Riciclo post-uso dei prodotti	Progettazione orientata ad ottenere prodotti riciclabili/riutilizzabili una volta usati
Nessuna emissione di sostanze dannose	Progettazione atta a creare prodotti che nel corso del loro ciclo di vita non rilasciano nell'ambiente sostanze capaci di causare distruzione delle specie e/o inquinamento ambientale

Fonte: KOUDATE A., SAMARITANI G., *Eco-eco management. Sinergia tra ecologia ed economia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 163

<sup>49</sup> PAPAGIANNAKIS G., VOUDOURIS I., LIOUKAS S., KASSINIS G., 2019, Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 28, n. 6, p. 939

<sup>50</sup> KOUDATE A., SAMARITANI G., *Eco-eco management. Sinergia tra ecologia ed economia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 162

## 2.4 IL BUSINESS MODEL AMBIENTALE

Il passaggio da un'economia lineare ad un'economia circolare ha modificato anche i modelli di business aziendali poiché ha reso necessario introdurre nel modello di business aziendale i principi dell'economia circolare. Le organizzazioni devono modificare la struttura organizzativa, il rapporto con i fornitori e la proposta di valore nei confronti dei clienti. Il modello di economia circolare, a differenza di quello lineare, è costituito da un insieme di strategie con lo scopo di preservare l'ambiente ed il valore aziendale.

Le tre aree principali da considerare all'interno del *business model*<sup>51</sup> sono: la creazione, il trasferimento e l'acquisizione di valore<sup>52</sup>. La creazione di valore si riferisce all'insieme dei prodotti e/o servizi realizzati dall'impresa, considerando l'introduzione ed il rispetto dei principi dell'economia circolare. Il trasferimento di valore racchiude le strategie di segmentazione della clientela e la gestione dei rapporti. Infine, l'acquisizione di valore avviene attraverso un insieme di tecniche che prendono in considerazione il reddito ed il rispetto dell'ambiente.

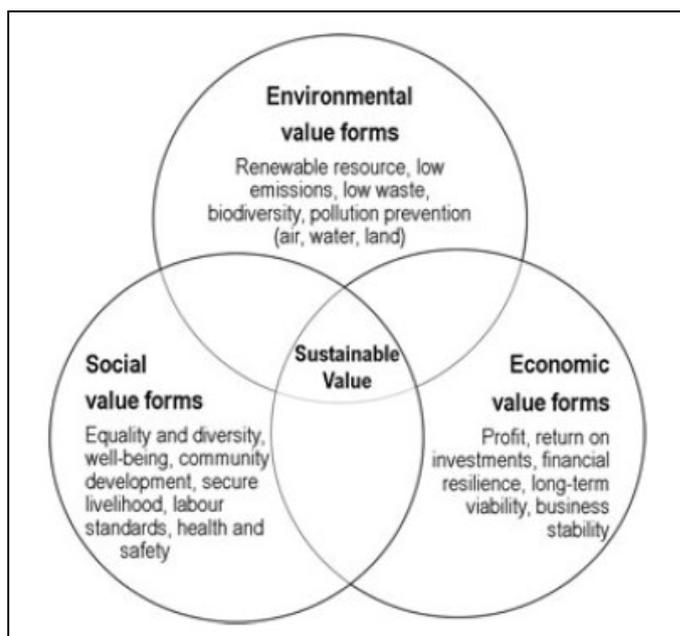
---

<sup>51</sup> “A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company’s sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries”. SCHALTEGGERI S., HANSEN E. G., LÜDEKE-FREUND F., 2016, Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, *Organization & Environment*, Vol. 29, n. 1, p. 6

<sup>52</sup> CENTOBELLI P., CERCHIONE R., CHIARONI D., DEL VECCHIO P., URBINATI A., 2020, Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29, n. 4, pp. 1734; 1740-1741

Nella fase di creazione del valore bisogna considerare il valore economico, sociale ed ambientale, questi tre elementi devono essere integrati tra di loro.

Figura 2.7 La creazione di valore sostenibile



Fonte: EVANS S., VLADIMIROVA D., HOLGADO M., VAN FOSSEN K., YANG M., SILVA E. A., BARLOW C. Y., 2017, Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, p. 600

L'innovazione è un elemento fondamentale per trasformare il *business model* poiché consente alle imprese di apportare le modifiche necessarie per poter adeguarsi alle nuove esigenze. Le relazioni tra investimenti sostenibili e modelli di business dipendono dagli obiettivi che si intende raggiungere, come ad esempio l'introduzione di tecnologie per sfruttare l'energia rinnovabile, il riciclo dei

materiali e dei prodotti, nuove forme organizzative o la risoluzione di problemi sociali.

I *business models for sustainability* (BMfs) integrano i principi e gli obiettivi sostenibili, all'interno dell'organizzazione, considerano gli elementi ambientali e le innovazioni sostenibili, per creare, distribuire e acquisire il valore; assumono una posizione intermedia tra la strategia e i processi operativi. Sono strumenti adottati per definire la strategia aziendale e ridurre il gap tra la fase di formulazione e quella di implementazione poiché favoriscono il dialogo tra le diverse aree aziendali (ad esempio amministrativa, produttiva e commerciale) e tra i diversi attori sociali (ad esempio i manager, gli investitori e i dipendenti). La definizione del *business model* migliora il coordinamento tra strategia, organizzazione e tecnologia. Nel caso in cui i manager abbiano adottato strategie ambientali proattive vi è una riprogettazione del modello di business aziendale mentre, nel caso di strategie difensive si verificano dei deboli cambiamenti<sup>53</sup>.

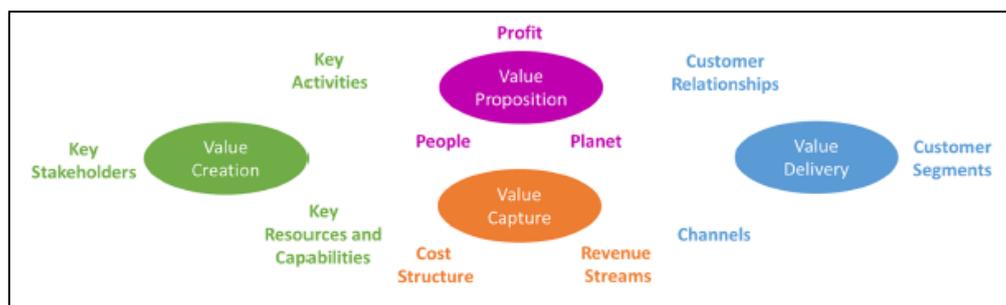
Per innovare il business model, ed integrare la variabile ambientale, i manager devono collaborare sia con gli attori interni sia con quelli esterni, in modo da beneficiare delle conoscenze appartenenti a ciascuno di essi.

---

<sup>53</sup> LÜDEKE-FREUND F., 2019, Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 2, pp. 669-670; 676

Richardson<sup>54</sup> ha illustrato il BMfs in cui la proposta di valore descrive gli elementi del valore ambientale, sociale ed economico (nel grafico denominati profitto, persone e pianeta). Il sistema di creazione e distribuzione del valore descrive l'utilizzo e l'integrazione delle risorse e delle capacità per soddisfare gli stakeholder. Infine, nel sistema di acquisizione del valore si considera la vendita dei prodotti e/o servizi attraverso modalità sostenibili, non viene considerato solamente l'aspetto economico.

Figura 2.8 Sustainable business model canvas



Fonte: COSENZ F., PICANÇO RODRIGUES V., ROSATI F., 2020, Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 2, p. 655

La variabile ambientale, data la sua importanza, oltre ad essere integrata all'interno del modello di business aziendale deve, anche, essere misurata con strumenti come la *Balanced Scorecard* (BSC) e comunicata agli stakeholder attraverso il bilancio ed il report integrato.

<sup>54</sup> RICHARDSON J., 2008, The business model: an integrative framework for strategy execution, *Strategic Change*, Vol. 17, n. 2, pp. 138-139



# CAPITOLO III

## GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE AMBIENTALE

### 3.1 LO SVILUPPO DEL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

#### 3.1.1 Dai sistemi di misurazione tradizionali ai sistemi di misurazione multidimensionali

“La misurazione di performance rappresenta il cuore del management, in quanto identifica il sistema delle misure considerate chiave per supportare la realizzazione della strategia di un’organizzazione e le loro interrelazioni reciproche”<sup>1</sup>.

Fino agli anni Settanta-Ottanta le misure e le informazioni usate dai manager, per valutare le performance, erano caratterizzate da<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> ROMENTI S., *Misurare il capitale comunicativo. Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2016, p. 45

<sup>2</sup> CUGINI A., DOSSI A., GHEZZI L., BATTISTA DERCHI G., 2016, *Strategia, azione, misure. Modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, op. cit., p. 5

- un orientamento interno: riguardavano principalmente l'azienda stessa e non riuscivano ad esprimere la sua posizione rispetto all'ambiente esterno;
- un orientamento di breve periodo: l'orizzonte temporale considerato era il singolo esercizio;
- la natura economico-finanziaria: venivano prese in considerazione solamente le misure monetarie.

A metà degli anni Ottanta, gli accademici ed i professionisti iniziano a comprendere che le misure economico-finanziarie non risultavano più in grado di misurare la performance aziendale e, di conseguenza, l'attenzione si inizia a focalizzare su misure, di natura sia quantitativa che qualitativa, che conducono, così, alla creazione di sistemi di misurazione multidimensionali<sup>3</sup>. I sistemi di misurazione della performance basati solo sulle misure economico-finanziarie, infatti, presentano i seguenti limiti<sup>4</sup>:

- misurano gli effetti delle azioni ma non le determinanti che hanno portato al loro raggiungimento;
- le informazioni, in alcuni casi, sono distorte dall'applicazione dei principi di redazione del bilancio;

---

<sup>3</sup>BOURNE M., MILLS J., WILCOX M., NEELY A., PLATTS K., 2000, Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, n. 7, p. 754

<sup>4</sup> AMIGONI F., MIOLO VITALI P., 2003, *Misure multiple di performance*, op. cit., pp. 77-78

- tengono in considerazione solo variabili interne mentre la performance aziendale è spesso influenzata anche da variabili esterne;
- le misure economico-finanziarie non sono sufficienti per rappresentare le aspettative di tutti gli stakeholder.

E' per i motivi suddetti che, negli anni, si sono affermati nuovi strumenti di misurazione multidimensionali, denominati *Performance Measurement Systems*, dei quali si tratterà nel paragrafo che segue.

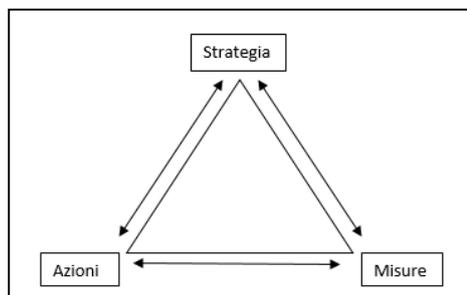
### 3.1.2 I Performance Measurement Systems

I *performance measurement systems* (PMS) consentono di misurare la performance aziendale tenendo conto della sua complessità poiché integrano misure economico-finanziarie e misure non economico-finanziarie. Inoltre, essi permettono di gestire in modo unitario la strategia, le azioni direzionali e le misure adottate. Le misure vengono scelte, consapevolmente, per controllare l'implementazione della strategia e le azioni poste in essere per realizzare gli obiettivi stabiliti, quindi, questi tre elementi si influenzano reciprocamente<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> MARASCA S., 2011, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, op. cit., p. 7

Figura 3.1 Influenza reciproca tra strategia, azioni e misure



Fonte: MARASCA S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011, p. 7

La performance aziendale è vista come uno strumento per quantificare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni svolte all'interno dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi prefissati dai manager<sup>6</sup>. Il requisito fondamentale di un PMS è la relazione di causa-effetto tra le varie misure le quali sono individuate in base alla peculiarità del profilo strategico ed organizzativo di ciascuna impresa. La progettazione di un PMS è caratterizzata da tre fasi: la definizione degli obiettivi strategici e di performance aziendale, la definizione del modello organizzativo che opera per il conseguimento degli obiettivi strategici e di performance aziendale e la definizione del sistema indicatori<sup>7</sup>. Nella prima fase, i manager devono identificare gli obiettivi da perseguire ed individuare i parametri di performance per monitorare il loro avanzamento. Nella seconda fase, invece, il vertice aziendale deve definire

<sup>6</sup> LOHMAN C., FORTUIN L., WOUTERS M., 2004, Designing a performance measurement system: A case study, *European Journal of Operational Research*, p. 269

<sup>7</sup>MARASCA S., 2011, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, op. cit., p. 12

la struttura dell'impresa e le relazioni che intercorrono tra le unità organizzative. Infine, nella terza fase, i manager procedono con la definizione degli indicatori per misurare l'esito della strategia attuata.

### 3.1.3 Introduzione della variabile ambientale

Il *performance measurement system* deve essere allineato alla strategia aziendale. Negli ultimi anni, la variabile ambientale ha assunto una posizione strategica e di rilevanza all'interno delle aziende e, per tale motivo, i manager sono sempre più spesso chiamati ad integrare, all'interno dello strumento di misurazione, gli indicatori ambientali per analizzare i risultati della strategia ed il valore creato<sup>8</sup>.

Gli indicatori di performance ambientale misurano l'impatto dell'azienda nell'ambiente esterno e permettono di confrontare l'allineamento della gestione aziendale alla normativa vigente.

Il sistema di misurazione delle prestazioni ambientali rappresenta uno strumento fondamentale per orientare le decisioni dei manager. Tale strumento, da un lato, supporta i manager nell'identificare le minacce e le opportunità emergenti nell'ambiente circostante, dall'altro, facilita il processo decisionale e di coordinamento delle azioni e degli obiettivi, all'interno dell'organizzazione, fra i

---

<sup>8</sup> PEROGO P., HARTMANN F., 2009, *Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy*, *Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, Vol. 45, n. 4, p. 397

diversi attori<sup>9</sup>. Il sistema di misurazione delle performance ambientale deve essere bilanciato poiché gli obiettivi sostenibili non si raggiungono sommando algebricamente i risultati economici, ambientali e sociali. Lo strumento deve essere in grado di recepire il valore aggiunto creato dalla combinazione di questi tre fattori e le reciproche interdipendenze<sup>10</sup>. L'introduzione di misure ambientali è necessaria per trasmettere maggiori informazioni ai manager. La misurazione in termini economico-finanziari non riesce costantemente a trasmettere il reale valore della dimensione ambientale poiché tali aspetti non sempre possono essere espressi in termini economici.

In conclusione, il *performance measurement system* orientato alla sostenibilità deve essere<sup>11</sup>:

- integrato, deve considerare sia gli aspetti economico-finanziari sia quelli ambientali e sociali;
- di supporto alle decisioni, ovvero deve permettere di raccogliere maggiori informazioni e, quindi, di supportare i manager;
- deve essere utilizzato in maniera sistematica e continuativa, un impegno sporadico di tale strumento non metterebbe in luce i benefici;

---

<sup>9</sup> LISI I. E., 2015, Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems, *Management Accounting Research*, Vol. 29, p. 28

<sup>10</sup> LISI I. E., *Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Profili tecnici, organizzativi e culturali*, FrancoAngeli, Milano, 2018, p. 41

<sup>11</sup> LISI I. E., 2018, *Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Profili tecnici, organizzativi e culturali*, op. cit., p. 42

- deve essere impiegato in maniera pervasiva all'interno dell'organizzazione, vale a dire devono essere coinvolti gli attori di tutti i livelli, non solo il vertice aziendale.

Tra i più importanti strumenti di misurazione della performance multidimensionali proposti dalla letteratura e adottati nella prassi c'è la *Balanced Scorecard* della quale si tratterà nel prosieguo del lavoro.

## **3.2 DALLA BALANCED SCORECARD ALLA SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD**

### 3.2.1 La Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* (BSC) è stata ideata da Robert Kaplan e David Norton e, a seguito della sua pubblicazione sull'*Harvard Business Review*<sup>12</sup> nel 1992, si è affermata come il modello multidimensionale di misurazione della performance più utilizzato.

I due autori partono dal presupposto che le misure economiche-finanziarie, da sole, non siano sufficienti ad esprimere la performance d'impresa e, per tale motivo, essi

---

<sup>12</sup> Kaplan e Norton hanno pubblicato l'articolo *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance* basato un progetto di ricerca dalla durata di un anno, che prevedeva il coinvolgimento di dodici aziende americane, con l'obiettivo di analizzare l'insieme di misure economico-finanziarie e non economico-finanziarie adottate per misurare la performance aziendale. KAPLAN R. S., NORTON D. P., 1992, *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Vol. 70, n. 1, p. 71

introducono un sistema di misure integrate e bilanciate tra: misure di breve e di lungo termine, misure economiche e non economiche, misure interne ed esterne<sup>13</sup>. Gli indicatori economico-finanziari esprimono il risultato di operazioni già svolte, mentre gli indicatori operativi permettono di adattare la strategia prima di determinare il risultato finale. L'azienda, infatti, per misurare il valore creato ha bisogno, da un lato di misure finanziarie che permettano di misurare l'impatto delle azioni sulla performance e, dall'altro, di misure operative che consentano l'individuazione dei fattori critici sui quali si fondano i risultati sul piano economico-finanziario<sup>14</sup>. "La definizione degli indicatori presuppone la preventiva esplicitazione della strategia aziendale che è la base di partenza per comprendere lo sviluppo della performance e consentirne un'adeguata valutazione"<sup>15</sup>.

Kaplan e Norton individuano quattro prospettive interrelate tra di esse: la prospettiva finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva interna e la prospettiva dell'innovazione e della crescita<sup>16</sup>.

---

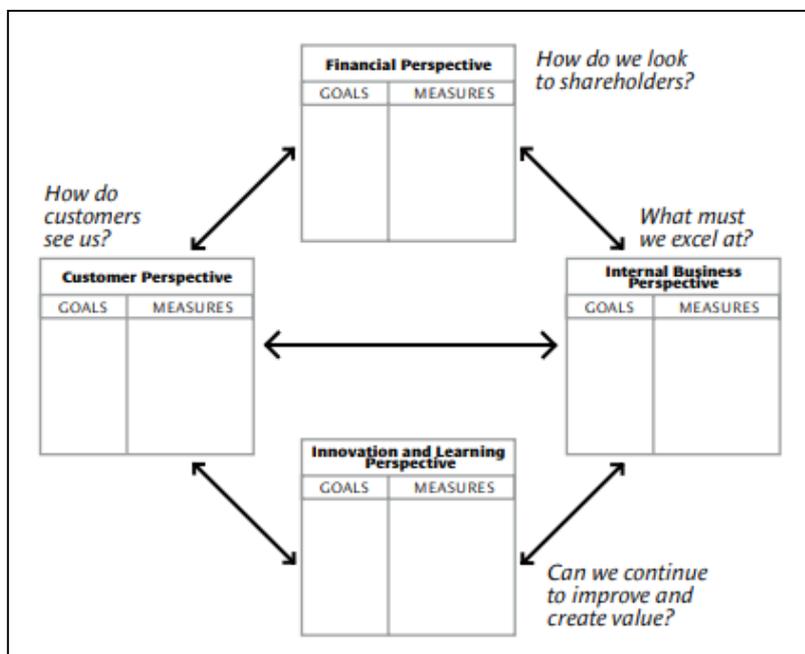
<sup>13</sup> CUGINI A., DOSSI A., GHEZZI L., BATTISTA DERCHI G., 2016, *Strategia, azioni, misure: modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, op. cit., pp. 45-46

<sup>14</sup> CANTELE S., 2006, *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, op. cit., pp. 63-64

<sup>15</sup> GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio, Bologna, 2011, p. 8

<sup>16</sup> KAPLAN R. S., NORTON D. P., 1996, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston

Figura 3.2 Le quattro prospettive della balanced scorecard



Fonte: KAPLAN R. S., NORTON D. P., 1992, The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, n. 1 p. 72

Nella prospettiva economico-finanziaria l'azienda valuta i risultati delle azioni intraprese e i manager fissano gli obiettivi in base alla fase del ciclo di vita in cui l'azienda si trova (crescita, mantenimento o mietitura)<sup>17</sup> e a seconda delle caratteristiche distintive di ogni unità di business<sup>18</sup>. Nella prospettiva dei clienti l'azienda definisce quali sono i suoi clienti target e in quale segmento posizionarsi. I manager sono chiamati ad individuare indicatori che esprimano la soddisfazione

<sup>17</sup>CUGINI A., DOSSI A., GHEZZI L., BATTISTA DERCHI G., 2016, *Strategia, azioni, misure: modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, op. cit., pp. 47-48

<sup>18</sup>GATTI M., 2011, *Balanced Scorecard e Cost Management*, op. cit., p. 15

dei clienti in quanto ciò comporterà la fidelizzazione degli stessi e, di conseguenza, la creazione di valore per l'azienda<sup>19</sup>. Nella prospettiva dei processi interni l'azienda deve individuare i processi critici nei quali eccellere per soddisfare i clienti e raggiungere gli obiettivi finanziari. La BSC, a differenza dei sistemi tradizionali, non si focalizza sul miglioramento dei processi già esistenti ma sull'identificazione di nuovi processi per aumentare la soddisfazione degli stakeholder<sup>20</sup>. Nella prospettiva dell'innovazione e della crescita l'azienda deve individuare gli obiettivi di lungo periodo e, in base a questi, deve integrare nuove conoscenze e competenze per continuare ad essere competitiva all'interno del mercato e creare valore<sup>21</sup>.

Kaplan e Norton hanno formulato tre generazioni di BSC, poiché, nel corso del tempo, lo strumento ha subito un'evoluzione relativa al suo utilizzo e alle sue finalità<sup>22</sup>. Nel passaggio tra prima e seconda generazione si introduce il concetto di relazione causa-effetto tra gli obiettivi e gli indicatori individuati all'interno di ogni prospettiva. Infine, nella terza generazione si introducono le mappe di

---

<sup>19</sup> CARIOLA A., 2006, *La misurazione sistematica delle performance di impresa: il ruolo della corporate governance*, op. cit., pp. 160-161

<sup>20</sup> CANTELE S., 2006, *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, op. cit., p. 70

<sup>21</sup> CARIOLA A., 2006, *La misurazione sistematica delle performance di impresa: il ruolo della corporate governance*, op. cit., p. 167

<sup>22</sup> GATTI M., 2011, *Balanced Scorecard e Cost Management*, op. cit., p. 17

apprendimento strategico con l'obiettivo di coinvolgere tutta l'organizzazione nel cambiamento e nei temi strategici<sup>23</sup>.

In conclusione, la BSC supporta il manager nella pianificazione strategica poiché, oltre a misurare la performance aziendale attraverso una logica multidimensionale, consente anche la misurazione degli scostamenti tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati, tramite il cruscotto degli indicatori precedentemente costruito.<sup>24</sup>

### 3.2.2 La Sustainability Balanced Scorecard

Le imprese che decidono di orientare la *mission*, la *vision*, il modello di business e le strategie alla sostenibilità hanno bisogno di un adeguato strumento di misurazione delle performance. Gli studi sul tema, per considerare questa nuova esigenza, possono essere raggruppati in tre categorie<sup>25</sup>:

- quelli che suggeriscono di integrare gli aspetti ambientali all'interno delle quattro prospettive della BSC tradizionale;
- quelli che suggeriscono di inserire una quinta prospettiva riferita alle tematiche sociali ed ambientali;
- quelli che propongono la costruzione di una BSC riservata solo agli aspetti sociali ed ambientali, da aggiungere a quella tradizionale.

---

<sup>23</sup> GATTI M., 2011, *Balanced Scorecard e Cost Management*, op. cit., pp. 18-22

<sup>24</sup> COSTANTINI A., ZANIN F., FASAN M., 2019, *Strategia, incertezza ambientale e balanced scorecard. Quali impatti sulla performance aziendale?*, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2

<sup>25</sup> CANTELE S., 2006, *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, op. cit., pp. 87-88

Johnson, tra gli autori del primo gruppo, analizza i legami di causa-effetto tra la variabile ambientale e la performance aziendale e, secondo l'autore, tali relazioni conducono ad un miglioramento di quest'ultima. Per comprendere tale aspetto, Johnson propone una nuova denominazione delle quattro prospettive: apprendimento, innovazione, crescita e persone, processi interni, clienti e stakeholder esterni e finanziaria<sup>26</sup>.

Un altro approccio è proposto da Radcliffe il quale collega gli obiettivi strategici di tipo ambientale alle prospettive della BSC. Nella prospettiva finanziaria si considerano gli obiettivi che evidenziano, ad esempio, il miglioramento della posizione competitiva e la riduzione dei costi. Nella prospettiva dei clienti si amplia il concetto degli stakeholder considerati introducendo, ad esempio, gli enti pubblici e le organizzazioni non governative. Nella prospettiva dei processi interni i manager devono identificare e modificare, in base alle nuove esigenze degli stakeholder, i processi per integrare la variabile ambientale<sup>27</sup>.

Epstein e Wisner hanno individuato una serie di indicatori per misurare l'implementazione delle strategie ambientali, utilizzando la BSC (Tabella 3.1)<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> JOHNSON S. D., 1998, Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approach, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 5, n. 4, pp. 35-36

<sup>27</sup> RADCLIFFE M. 1999, Using the Balanced Scorecard to Develop Metrics for Sustainable Development, *Eighth International Conference of Greening of Industry Network: Chapel Hill, NC*

<sup>28</sup> EPSTEIN M. J., WISNER P. S., 2001, Using a Balanced Scorecard to implement Sustainability, *Environmental Quality Management*, p. 4

Tabella 3.1 Indicatori per la misurazione degli impatti sociali ed ambientali

<b>Financial</b>	<b>Internal Processes</b>
% Proactive vs reactive expenditures	Production and office materials recycled
Capital investment	Certified suppliers
Operating expenditures	Accidents and spills
Disposal costs	Internal audit scores
Recycling revenues	Energy consumption
Revenues from "green products"	% Facilities certified
Fines and penalties	Energy use
Cost avoidance from environmental actions	% of product remanufactured
	Greenhouse gas emissions
<b>Customers</b>	<b>Learning and Growth</b>
"Green" products	% of employee trained
Product safety	Community complaints
Recalls	% Renewable resource use
Customer returns	Employees with incentives linked to environmental goals
Unfavorable press coverage	Functions with environmental responsibilities
% Products reclaimed after use	
Functional product eco-efficiency	

Fonte: EPSTEIN M. J., WISNER P. S., 2001, Using a Balanced Scorecard to implement Sustainability, *Environmental Quality Management*, p. 7

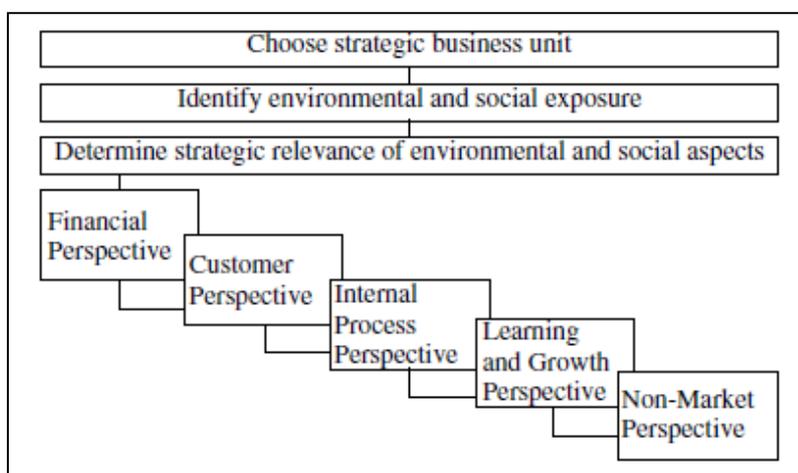
All'interno del secondo gruppo si colloca Figge che propone l'inserimento di una quinta prospettiva definita *non-market*, con l'obiettivo di gestire gli aspetti sociali e ambientali, considerati strategicamente rilevanti ma non integrati nel sistema mercato<sup>29</sup>. La prospettiva *non-market* influenza le quattro prospettive, direttamente quella finanziaria ed indirettamente le altre tre, poiché impatta, comunque, sulla

<sup>29</sup> FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., 2002, The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, p. 274

performance aziendale. L'inserimento di una nuova prospettiva, solitamente, viene utilizzato quando l'azienda decide di focalizzare le proprie risorse sulle tematiche sociali e ambientali per aumentare la competitività ed il consenso. Infine, gli autori del terzo gruppo prevedono la realizzazione di una BSC parallela a quella tradizionale ma tale approccio risulta essere il meno utilizzato dalle aziende poiché, in questo modo, la strategia aziendale risulta frammentata<sup>30</sup>.

L'implementazione della *sustainability balanced scorecard* (SBSC) si articola in tre fasi: scelta dell'unità strategica aziendale, identificazione dell'orientamento ambientale e sociale e determinazione della rilevanza strategica degli aspetti ambientali e sociali.

Figura 3.3 Implementazione della sustainability balanced scorecard



Fonte: FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., 2002, The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, p. 277

<sup>30</sup> CANTELE S., 2006, *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, op. cit., p. 110

Inizialmente, il manager dovrà individuare le unità di business strategiche e, successivamente, identificare gli aspetti ambientali e sociali in modo tale da identificare gli interventi da attuare per raggiungere le varie aspettative degli stakeholder. Nella terza fase, infine, il manager dovrà definire la strategia e, inoltre, individuare gli indicatori e le relazioni di causa-effetto tra le prospettive della SBSC, per poter misurare la performance aziendale<sup>31</sup>.

I manager dovranno considerare anche le seguenti criticità relative all'implementazione della SBSC<sup>32</sup>:

- difficoltà della trasformazione della strategia in azioni e nell'individuazione degli indicatori appropriati per misurare la performance aziendale;
- costi dell'implementazione;
- rischio di una scarsa integrazione e comunicazione tra i vari livelli organizzativi, considerata fondamentale per l'implementazione di tale strumento;
- difficoltà di allineare gli aspetti ambientali e sociali con quelli economici, al fine di poter creare valore.

In conclusione, nonostante le criticità esposte, alla SBSC è riconosciuta un'elevata efficacia sia per la misurazione delle performance poiché tale strumento permette

---

<sup>31</sup> FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., 2002, The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy, op. cit., pp. 277-278

<sup>32</sup> APPOLLONI A., HRISTOV I., CHIRICO A., 2019, Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), *Sustainability*, Vol. 11, pp. 5-6

di integrare la variabile ambientale all'interno della strategia, degli obiettivi, degli indicatori e delle diverse dimensioni aziendali sia per la comunicazione dei risultati sostenibili realizzati agli stakeholder.

### **3.3 IL LIFE CYCLE ASSESSMENT**

Il *Life Cycle Assessment* (LCA) è uno strumento che permette di valutare l'impatto ambientale di un prodotto o di un servizio durante l'intero ciclo di vita: dall'estrazione delle risorse, alla produzione, all'uso, al riciclaggio fino allo smaltimento<sup>33</sup>. Il LCA permette di evidenziare inefficienze e impatti ambientali non conosciuti o non considerati in precedenza. La fase di progettazione di un prodotto risulta essere importante perché da essa dipende la durata del bene, la possibilità di riparazione e del riciclo dei materiali utilizzati e, quindi, il LCA rappresenta uno strumento fondamentale per valutare l'attuazione delle strategie *green* e l'orientamento sostenibile dell'azienda<sup>34</sup>.

Vista la sua importanza nella determinazione dell'impatto ambientale, esso viene considerato dall'Unione Europea come uno strumento fondamentale per attuare le politiche sostenibili come: la politica integrata dei prodotti (PIP), la direttiva quadro sui rifiuti, il piano d'azione per la produzione e il consumo sostenibili (PCS) e la

---

<sup>33</sup> <https://eplca.jrc.ec.europa.eu/uploads/ILCD-Handbook-General-guide-for-LCA-DETAILED-GUIDANCE-12March2010-ISBN-fin-v1.0-EN.pdf>

<sup>34</sup> IRALDO F., PERRINI F., 2018, La Life Cycle Assessment per progettare il prodotto, *Economia e Management*, Vol. 5, p. 30

politica industriale sostenibile (PIS)<sup>35</sup>. A livello internazionale la metodologia LCA è regolamentata dalle norme ISO<sup>36</sup>:

- ISO 14040, descrive i principi e il quadro di riferimento;
- ISO 14044, descrive i principi e le linee guida.

Al LCA possono essere attribuite finalità sia interne che esterne<sup>37</sup>. Nel primo caso, i risultati derivanti dalla sua applicazione servono per misurare l'impatto ambientale durante tutto il ciclo di vita, fornire una base per individuare quali siano i miglioramenti da apportare ai processi aziendali e al bene stesso per orientare le attività aziendali alla sostenibilità e per progettare il *budget* ambientale. Nel secondo caso, l'obiettivo è quello di comunicare l'adozione di azioni sostenibili e l'ottenimento di certificazioni come, ad esempio, l'*Environmental Product Declaration* (EPD)<sup>38</sup>. L'applicazione di tale strumento si articola in quattro fasi: la definizione degli obiettivi e degli scopi, l'analisi dell'inventario, la valutazione degli impatti e l'interpretazione del ciclo di vita<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/policies-matters/eu/501\\_it](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/policies-matters/eu/501_it)

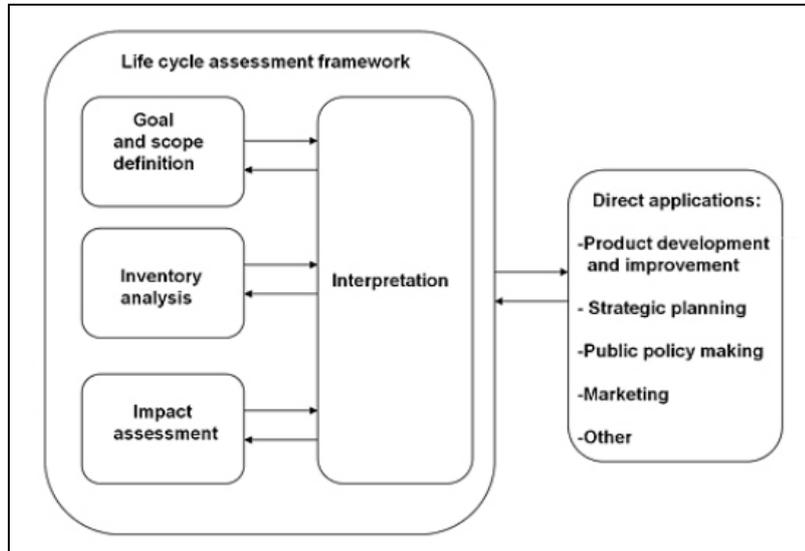
<sup>36</sup> L'organizzazione internazionale per la normazione (ISO) sviluppa standard internazionali volontari per il mercato che supportano l'innovazione e forniscono soluzioni alle sfide globali. <https://www.iso.org/about-us.html>;

<sup>37</sup> MIO C., *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p. 115

<sup>38</sup> “La Dichiarazione, creata su base volontaria, deve essere predisposta facendo riferimento all'analisi del ciclo di vita del prodotto basata su uno studio LCA (Life Cycle Assessment), che definisce il consumo di risorse (materiali, acqua, energia) e gli impatti sull'ambiente circostante nelle varie fasi del ciclo di vita del prodotto. <https://www.epditaly.it/epd-2/>

<sup>39</sup> PIERAGOSTINI C., MUSSATI M. C., AGUIRRE P., 2012, On process optimization considering LCA methodology, *Journal of Environmental Management*, Vol. 96, n. 1, p. 45

Figura 3.4 Le fasi del life cycle assessment



Fonte: SUFFIAN S. A., SIDEK A. A., MATSUTO T., AL-HAZZA M. H., YUSOF H. M., HASHIM A. Z., 2018, Greenhouse Gas Emission of Broiler Chicken Production in Malaysia using Life Cycle Assessment Guidelines: A Case Study, *International Journal of Engineering Materials and Manufacture*, Vol. 3, p. 90

Nella prima fase, il manager deve definire i confini del sistema ossia deve individuare fino a quale livello intende approfondire l'analisi. Inoltre, è opportuno coinvolgere anche le attività a monte e valle, per costruire un'analisi più ampia<sup>40</sup>.

La seconda fase è caratterizzata dalla raccolta dei dati per definire e quantificare i flussi di *input* e *output* nel ciclo di vita per ogni unità funzionale del prodotto considerato. Il risultato di tale fase è una tabella di inventario dove vengono raccolti tutti gli usi delle risorse e le emissioni associate alle unità funzionali<sup>41</sup>. Nella terza

<sup>40</sup> PIERAGOSTINI C., MUSSATI M. C., AGUIRRE P., 2012, On process optimization considering LCA methodology, op. cit., pp. 45-46

<sup>41</sup> [http://www.dichep.unige.it/old\\_site/consulenza\\_ambientale/lca-fasi.htm#3](http://www.dichep.unige.it/old_site/consulenza_ambientale/lca-fasi.htm#3)

fase si valutano gli effetti degli impatti ambientali delle sostanze identificate nell'analisi dell'inventario. Infine, nell'ultima fase vengono selezionate le opzioni migliori per ottimizzare le prestazioni aziendali e ridurre gli impatti ambientali<sup>42</sup>.

### **3.4 GLI INDICI PER MISURARE LA SOSTENIBILITA' AZIENDALE**

I manager, considerando l'orientamento strategico dell'impresa, definiscono gli indicatori al fine di misurare la sostenibilità ed introdurre i risultati all'interno del processo decisionale. Inoltre, con l'introduzione della variabile ambientale, il sistema informativo deve essere ampliato ed integrato per garantire ai manager il supporto nelle decisioni strategiche<sup>43</sup>.

Gli indicatori ambientali vengono definiti come “un insieme di informazioni qualitative e quantitative che consentono di valutare il rendimento delle attività volte alla salvaguardia dell'ambiente”<sup>44</sup>. Gli eco-indicatori possono essere applicati in diverse aree aziendali, ad esempio, nella funzione acquisti il responsabile può adottarli per scegliere le materie prime con minor impatto ambientale, nella funzione di produzione possono essere utilizzati per ridurre il consumo di risorse idriche, le emissioni di CO<sub>2</sub>, ecc.

---

<sup>42</sup> PIERAGOSTINI C., MUSSATI M. C., AGUIRRE P., 2012, On process optimization considering LCA methodology, *Journal of Environmental Management*, Vol. 96, n. 1, pp. 45-46

<sup>43</sup> MIO C., *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, Egea, Milano, 2001, pp. 28-29

<sup>44</sup> MARANGONI A., *La gestione ambientale. La variabile ecologica nell'economia delle aziende industriali*, Egea, Milano, 1994, p. 231

La scelta delle funzioni da valutare e degli indicatori da adottare dipende dagli obiettivi prefissati dai manager e dalle informazioni già possedute e da quelle che si vorrà ottenere per delineare e migliorare la strategia aziendale. Agli eco-indicatori possono essere attribuiti i seguenti requisiti: coerenza con gli obiettivi delineati, obiettività, semplicità di lettura e comparabilità<sup>45</sup>.

I manager, in ambito decisionale, si avvalgono del margine di contribuzione ambientale poiché questo indicatore aiuta ad orientare le scelte fra diverse alternative e permette di coniugare, simultaneamente, il perseguimento degli obiettivi economici ed ambientali, con il fine ultimo di massimizzare il valore creato dall'azienda. Il margine di contribuzione ambientale viene calcolato<sup>46</sup> mettendo in relazione l'aspetto economico, dato dalla sottrazione dei costi variabili dai ricavi, e l'impatto ambientale di un prodotto o di una linea di prodotti e, sotto questo aspetto, le informazioni sono fornite dalla contabilità ecologica<sup>47</sup>. Inoltre, la diffusione di tale indicatore è data, anche, dalla sua facilità di utilizzo poiché esso deriva dall'adattamento del margine di contribuzione. I manager, conseguenzialmente, sceglieranno il prodotto o la linea di prodotti con il margine di contribuzione

---

<sup>45</sup> MARANGONI A., 1994, *La gestione ambientale. La variabile ecologica nell'economia delle aziende industriali*, op. cit., p. 231

<sup>46</sup> MIO C., 2005, *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, op. cit., pp. 108-109

<sup>47</sup> "La contabilità ecologica riguarda la misurazione e la valutazione delle risorse naturali: comprende l'assegnazione di un valore economico a beni e servizi ambientali che sono apprezzati e riconosciuti come importanti nella società, ma che non sempre hanno un valore di scambio". BUCKLEY R., 1991, *Perspectives in Environmental Management*, Berlino, Springer Verlag, p. 48

ambientale più elevato poiché ciò garantirà la massimizzazione del valore economico e la minimizzazione dell'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente. In questo modo, la variabile ambientale non viene considerata un vincolo ma un'opportunità da valutare all'interno dei processi decisionali.

La realizzazione di un prodotto produce molteplici e differenti impatti ambientali, dall'emissione di CO<sub>2</sub>, allo sfruttamento ed inquinamento delle risorse idriche fino alla produzione dei rifiuti. Il limite del margine di contribuzione ambientale è dato dall'omogeneizzazione degli impatti ambientali ad un'unica unità di misura per agevolare la somma e, quindi, il calcolo finale<sup>48</sup>.

Le decisioni strategiche sono influenzate dall'introduzione del concetto di eco-efficienza,<sup>49</sup> in quanto i manager ne hanno compreso le opportunità, e viene misurata nel modo seguente<sup>50</sup>:

$$Eco - efficienza = \frac{\text{Product or service value}}{\text{Environmental influence}}$$

Questo indicatore può essere utilizzato per misurare l'impatto ambientale di un prodotto, di un progetto, di un'attività, di una singola funzione aziendale, di un sito

---

<sup>48</sup> MIO C., 2005, *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, op. cit., p. 110

<sup>49</sup> Il World Business Council for Sustainable Development, nel 1993, ha definito l'eco-efficienza nel seguente modo: "Eco-efficiency is reached by the delivery of competitively priced goods and services that satisfy human needs and bring quality of life, while progressively reducing ecological impacts and resource intensity throughout the life cycle, to a level at least in line with the earth's estimated carrying capacity". NAJAM A., 1999, World Business Council for Sustainable Development: The Greening of Business or a Greenwash?, *Yearbook of International Co-operation of Environmental and Development*, p. 70

<sup>50</sup> TENCATI A., *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano, 2002, p. 153

produttivo o della società nel suo complesso<sup>51</sup>. La formula base indicata, a sua volta, potrà essere adattata dai manager in funzione a ciò che essi ritengano più opportuno misurare, in base agli obiettivi prefissati. L'adozione di tale indicatore permette ai manager di scegliere, ad esempio, il progetto che, a parità di valore economico, ha un minor impatto ambientale migliorando, in questo modo, l'immagine aziendale nei confronti degli stakeholder che, nel tempo, hanno dimostrato un'attenzione sempre maggiore al tema della sostenibilità.

L'introduzione della variabile ambientale influenza tutte le funzioni e tutti i livelli aziendali, il vertice deve sponsorizzare il cambiamento verso una cultura sostenibile. La funzione di ricerca e sviluppo, ad esempio, assume una posizione fondamentale poiché è collegata ad altre funzioni, come la progettazione e la produzione, e ciò agevola la trasmissione della strategia eco-sostenibile e, inoltre, è orientata verso logiche del tipo *life cycle assessment*<sup>52</sup>. Un indicatore che può misurare l'orientamento sostenibile aziendale, all'interno di tale funzione, è dato dal rapporto tra il numero di prodotti eco-compatibili ed il numero di prodotti complessivamente realizzati all'interno dell'organizzazione<sup>53</sup>.

$$\frac{\text{Numero di prodotti ecocompatibili}}{\text{Numero di prodotti complessivi}}$$

---

<sup>51</sup> <https://www.wbcsd.org/Projects/Education/Resources/Eco-efficiency-Learning-Module>

<sup>52</sup> Mio C., 2001, *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, op. cit., p. 190

<sup>53</sup> Mio C., 2001, *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, op. cit., p. 190

Questo indicatore permette di monitorare l'impegno e l'orientamento sostenibile dell'impresa perché può essere comparato sia sotto l'aspetto temporale, considerando diversi periodi storici della medesima impresa, sia sotto l'aspetto spaziale, considerando le aziende concorrenti. Lo sviluppo di prodotti eco-compatibili consente all'organizzazione, da un lato, la riduzione dei costi avvalendosi, ad esempio, dell'utilizzo dei materiali riciclati o degli impianti fotovoltaici e, dall'altro, il miglioramento dell'immagine aziendale creando, in fine, maggior valore.

### **3.5 L'EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELLA PERFORMANCE AMBIENTALE AGLI STAKEHOLDER**

#### 3.5.1 La regolamentazione degli strumenti di comunicazione

L'introduzione del bilancio ambientale<sup>54</sup>, del bilancio di sostenibilità<sup>55</sup> e dell'*integrated report*<sup>56</sup> si sono rilevati utili, per le imprese al fine di comunicare il valore creato e la propria responsabilità ambientale e per accrescere il consenso da parte degli stakeholder, fondamentale per lo sviluppo e la sopravvivenza della stessa. L'Unione Europea, con la direttiva 2014/95, recepita in Italia con il decreto legislativo 254/2016, ha introdotto l'obbligo, per le aziende con almeno 500

---

<sup>54</sup> TENCATI A., 2002, *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, op. cit.

<sup>55</sup> FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Milano, 2009, p. 59

<sup>56</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013

dipendenti, di redigere un documento di carattere non finanziario per comunicare le azioni adottate per le attività sociali e ambientali, nel caso in cui alla chiusura del bilancio presentano uno dei due requisiti<sup>57</sup>:

- aver superato 20 milioni di euro di stato patrimoniale;
- aver superato 40 milioni di euro nel totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni.

Inoltre, il bilancio ambientale è obbligatorio nel caso in cui l'azienda aderisca al sistema volontario di ecogestione e di *audit* ai fini della certificazione<sup>58</sup>. Eccetto le casistiche appena trattate, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità e l'*integrated report* vengono redatti su base volontaria dalle imprese.

### 3.5.2 Il bilancio ambientale

Il bilancio ambientale viene redatto per comunicare agli stakeholder la relazione diretta tra l'impresa e l'ambiente esterno, l'impatto del processo produttivo, ed è costituito da una *one bottom line*, poiché trasmette solo informazioni ambientali<sup>59</sup>.

La struttura, la forma ed il contenuto di tale documento sono a discrezione di ogni impresa, non esiste un modello definito e generalmente accettato nella prassi<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-test-sostenibilita-AEMWZ1fB>

<sup>58</sup> FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., 2009, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, op. cit., p. 60

<sup>59</sup> CHIESI A. M., MARTINELLI A., PELLEGATTA M., *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Ilsole24ore, Milano, 2000, p. 123

<sup>60</sup> TENCATI A., 2002, *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, op. cit., p. 131

L'eterogeneità dei modelli comporta un problema di comparabilità delle informazioni e, di conseguenza, di come vengono enunciate le azioni poste in essere da ogni singola azienda al fine di ridurre l'impatto provocato dalle proprie attività sull'ambiente. "L'obbligatorietà dell'informazione non va confusa con l'attendibilità della stessa: ecco perché anche nell'ambito dell'informativa volontaria si devono riscontrare alcune caratteristiche che qualifichino la stessa<sup>61</sup>". L'informativa ambientale deve descrivere le azioni sostenibili poste in essere dall'azienda e i costi sostenuti e riportare i risultati ottenuti, dedotti anche dal calcolo degli indicatori, sull'impatto ambientale. Il bilancio ambientale deve essere redatto secondo i seguenti postulati: la competenza, la continuità, la prudenza e la rilevanza<sup>62</sup>. Il rispetto dei seguenti postulati garantisce agli stakeholder un'informazione trasparente ed attendibile.

Le informazioni contenute all'interno di tale documento rappresentano un supporto per i manager nella fase decisionale.

### 3.5.3 Il bilancio di sostenibilità

Alla base del bilancio di sostenibilità vi è la definizione di sviluppo sostenibile contenuta nel *Rapporto Brundtland della World Commission on Environmental and*

---

<sup>61</sup> Mio C., 2001, *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, op. cit., p. 217

<sup>62</sup> Mio C., 2001, *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, op. cit., pp. 218-220

*Development* del 1987: “Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”<sup>63</sup>. Il bilancio di sostenibilità consente di misurare la performance aziendale considerando, non solo gli aspetti economici, ma anche quelli sociali ed ambientali, adottando un approccio *triple bottom line*<sup>64</sup>. Il bilancio di sostenibilità rappresenta un’evoluzione del bilancio ambientale e del bilancio sociale poiché, appunto, integra le tre dimensioni all’interno di un unico documento.

Il bilancio di sostenibilità, generalmente, segue le linee guida proposte dal GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>65</sup> o dal GSSB (*Global Sustainability Standards Board*). Le linee guida proposte dal GRI promuovono un elevato grado di trasparenza e credibilità delle informazioni relative all’orientamento sostenibile e rappresentano, anche, un importante strumento per il manager al fine di valutare la performance realizzata<sup>66</sup>. L’obiettivo del GSSB è quello di sviluppare linee guida comuni per rendere tale strumento confrontabile sia nel tempo, con i bilanci di sostenibilità della medesima società degli anni passati, sia nello spazio, con i bilanci

---

<sup>63</sup>[https://www.are.admin.ch/are/it/home/svilupposostenibile/cooperazioneinternazionale/agenda2030/ONU\\_-le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1987--rapporto-brundtland.html](https://www.are.admin.ch/are/it/home/svilupposostenibile/cooperazioneinternazionale/agenda2030/ONU_-le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1987--rapporto-brundtland.html)

<sup>64</sup> FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., 2009, *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, op. cit., p. 62

<sup>65</sup> “I GRI Standards rappresentano le migliori best practices a livello globale per il reporting di sostenibilità. Il reporting sulla sostenibilità basato sugli Standards fornisce informazioni sul contributo positivo o negativo allo sviluppo sostenibile di un’organizzazione e permette di rendicontare i propri impatti economici, ambientali e sociali”.  
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<sup>66</sup> MIO C., *Bilancio e ambiente*, Egea, Milano, 2002, p. 213

di sostenibilità di imprese concorrenti. La redazione di tale documento permette alle aziende di raggiungere tutte le tipologie di stakeholder in modo tale da migliorare la propria immagine e, di conseguenza, accrescere il valore aziendale<sup>67</sup>. I manager devono considerare che le strategie ambientali adottate e i risultati ottenuti devono essere comunicati in modo autentico e rilevante, in caso contrario potrebbero essere recepiti come una strategia di marketing.

#### 3.5.4 L'integrated report

L'*integrated report* (IR) rappresenta l'evoluzione dei sistemi di rendicontazione poiché consente di evidenziare non solo le informazioni economiche, sociali e ambientali, come il bilancio di sostenibilità, ma anche il legame tra strategia, governance e performance aziendale.

“Un *report* integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera”<sup>68</sup>.

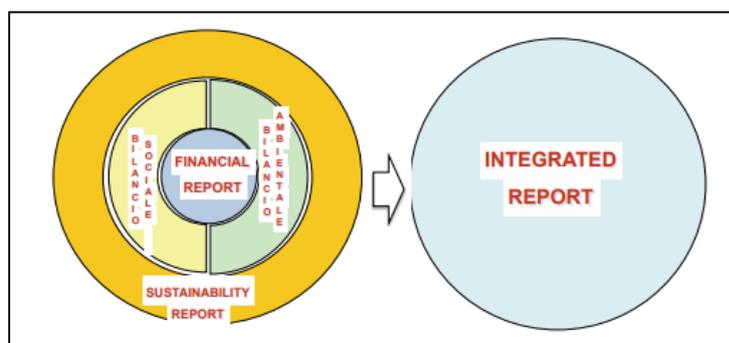
L'IR integra informazioni qualitative e quantitative con l'obiettivo di informare tutti gli stakeholder.

---

<sup>67</sup> CISI M., 2021, *Il bilancio integrato quale strumento di disclosure*, Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino, pp. 50-51

<sup>68</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013, p. 8

Figura 3.5 L'evoluzione del sistema del reporting aziendale



Fonte: CISI M., 2021, *Il bilancio integrato quale strumento di disclosure*, Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino, p. 49

L' IR non fornisce una serie di *key performance indicator* (KPI) sostenibili che servirebbero per monitorare e misurare l'impatto delle attività aziendali nell'ambiente. L'IR dovrebbe fornire informazioni a tutte le categorie di stakeholder ma, principalmente, si rivolge agli azionisti poiché evidenzia il legame esistente tra performance finanziaria e performance sostenibile per attirare maggiori capitali. Il *focus* del documento è sulla creazione del valore e non sulla comunicazione della posizione assunta dall'azienda relativamente alle tematiche ambientali e sociali<sup>69</sup>.

Il bilancio di sostenibilità, che dovrebbe essere racchiuso in questo documento, invece, si concentra maggiormente sugli impatti ambientali, le attività introdotte per

<sup>69</sup> DE VILLIERS C., SHARMA U., 2020, A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 70, p. 6

ridurli ed i risultati ottenuti e, in questo modo, raggiunge tutte le categorie degli stakeholder, non solo gli azionisti.

Nella letteratura vengono confrontati l'IR con le linee guida GRI ed è stato evidenziato che queste ultime enunciano gli indicatori di performance ambientale e, nel caso in cui le comunicazioni non siano conformi anche solo ad un indicatore, come ad esempio quello che deve esprimere le emissioni dirette lorde di GHG (gas a effetto serra) in tonnellate metriche di CO<sub>2</sub> equivalente, è vietato dichiarare che il *report* sia stato redatto secondo gli *standard* GRI<sup>70</sup>. Le informazioni ambientali contenute all'interno dell'IR risultano essere a discrezione dei manager, vista l'assenza di indicatori e linee guida che ne garantiscano la comparabilità, la chiarezza e la trasparenza.

In conclusione, dal punto di vista della comunicazione ambientale l'IR dovrebbe essere migliorato, aggiungendo, ad esempio, indicatori e *standard* di sostenibilità per garantire un'informativa completa e trasparente, l'obiettivo dovrebbe essere quello di assegnare alla tematica ambientale una maggiore centralità.

---

<sup>70</sup> DE VILLIERS C., SHARMA U., 2020, A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting, op. cit., p. 10



## **CAPITOLO IV**

### **IL CASO BARILLA**

#### **4.1 INTRODUZIONE**

Nell'attuale contesto, la comunicazione delle informazioni ambientali assume un ruolo centrale per divulgare le politiche aziendali *green*, i valori, gli obiettivi ed i risultati raggiunti. Per garantire una comunicazione comparabile, trasparente e chiara è opportuno che le informazioni siano divulgate rispettando le linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali, come ad esempio gli *standard GRI (Global Reporting Initiative)*.

L'obiettivo di questo capitolo è di analizzare empiricamente come nel tempo sia cambiata l'informativa ambientale con specifico riferimento all'impatto dei processi aziendali, alle strategie adottate e agli obiettivi prefissati e a come i manager si siano adeguati alle pressioni, sempre maggiori, degli stakeholder sul tema della sostenibilità. In particolare, il caso selezionato, è quello della Barilla, azienda tra le più note, a livello nazionale e non solo, nel settore alimentare.

## 4.2 IL CONTESTO DI INDAGINE

### 4.2.1 La storia di Barilla

Barilla è stata fondata a Parma, da Pietro Barilla, il quale, nel 1877 decise di aprire un laboratorio per produrre pasta e pane<sup>1</sup>. Il gruppo Barilla è diventato *leader* mondiale nel mercato della pasta, *leader* in Europa continentale nei sughi pronti, *leader* in Italia nei prodotti da forno e, infine, *leader* nei paesi Scandinavi per la produzione di pani croccanti. L'azienda fa capo a Barilla Holding S.p.A. che ha mantenuto la sede a Parma<sup>2</sup>.

Dal 1910 al 1947 la gestione passa ai figli Riccardo e Gualtiero ed inizia il processo di industrializzazione con l'apertura del primo stabilimento, la realizzazione del primo marchio aziendale, gli investimenti in innovazioni come l'introduzione del forno a "cottura continua" e l'avvio della rete commerciale<sup>3</sup>.

Dal 1947 al 1971 la direzione di Barilla viene affidata a Gianni e Pietro, i figli di Riccardo, i quali si dividono i compiti: il primo si occupa della fabbrica e dell'amministrazione mentre, il secondo gestisce il mercato, la pubblicità e le pubbliche relazioni<sup>4</sup>. I fratelli puntano sulla crescita di conoscenze tecniche e sull'innovazione per poter consolidare la propria posizione all'interno del mercato, ad esempio, hanno introdotto la confezione di cartone, considerata una novità, per

---

<sup>1</sup> <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

<sup>2</sup> [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Gruppo\\_Barilla.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Gruppo_Barilla.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

<sup>4</sup> <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

la pasta e sono entrati nel nuovo mercato dei prodotti da forno secchi. La società ha continuato il suo percorso di crescita con la nascita di nuovi stabilimenti e con il forte impatto positivo della comunicazione attraverso la televisione italiana.

Dal 1971 al 1979 si palesa un'inversione di tendenza e la gestione di Barilla passa al gruppo americano *W.R. Grace*. In quegli anni, Barilla crea una nuova linea di prodotti che risponde al “bisogno del ritorno alla natura, un rassicurante ritorno alle cose buone del passato<sup>5</sup>”, attraverso il lancio del marchio Mulino Bianco.

Nel 1979 Pietro Barilla riacquista l'azienda di famiglia ed inizia una strategia di lungo periodo, portata avanti, successivamente, dai figli Luca, Guido e Paolo, basata su una serie di acquisizioni per consolidare la propria posizione all'interno del mercato della pasta ed entrare in nuovi mercati. Le acquisizioni hanno riguardato i seguenti marchi: Misko e Filiz (*leader* nella pasta rispettivamente in Grecia e in Turchia), Pavesi (uno storico forno e pasticceria di Novara), Wasa (*leader* nei pani croccanti del Nord Europa), Harrys (*leader* nei pani soffici in Francia).

Dagli anni 2000 Barilla investe nella realizzazione di nuovi impianti tecnologicamente avanzati e sostenibili, come quello per i sughi di Rubbiano, nel miglioramento dei processi produttivi e in molteplici progetti come il *Barilla Center for Food & Nutrition* (BCFN) con il fine di promuovere e condividere le

---

<sup>5</sup> <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

conoscenze sulla filiera alimentare, sul consumo e sulla sostenibilità. Inoltre, continua la strategia di espansione geografica in Brasile, Russia, Cina e negli Usa.

#### 4.2.2 I valori e la responsabilità di Barilla

La *mission* di Barilla è: “Buono per te, buono per il pianeta. Portiamo nel mondo un’alimentazione gioiosa e sana, proveniente da filiere pulite e responsabili, ispirata allo stile di vita italiano e alla dieta mediterranea”<sup>6</sup>.

Buono per te si basa sulla ricerca, continua, con il fine di migliorare i prodotti già esistenti e lanciarne di nuovi che siano sicuri, sani e di elevata qualità. Quindi, il *focus* riguarda la nutrizione, la qualità e la sicurezza e l’educazione alimentare<sup>7</sup>.

Buono per il pianeta, invece, identifica i miglioramenti apportati ai processi produttivi per orientare le attività alla sostenibilità e al rispetto del territorio e, inoltre, per implementare pratiche agricole e di allevamento sostenibili lungo tutta la filiera.<sup>8</sup>

L’obiettivo di Barilla, per gestire gli impatti sull’ambiente, è quello di considerare la filiera integrata che comprende, quindi, anche i fornitori ed i clienti e le seguenti fasi: acquisto, produzione, logistica e distribuzione. Per questo motivo, negli anni, sono stati sviluppati, ad esempio, il Progetto di Agricoltura Sostenibile, il Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro di Qualità e le Linee Guida Barilla

---

<sup>6</sup> <https://www.barillagroup.com/it/cosa-ci-guida>

<sup>7</sup> <https://www.barillagroup.com/it/buono-te>

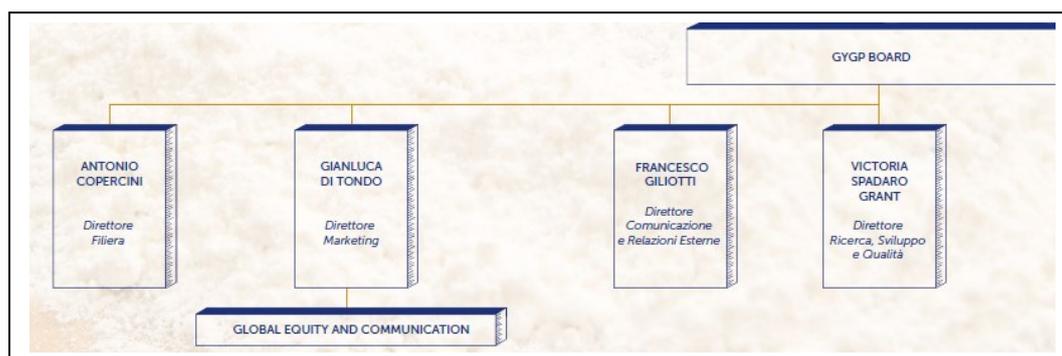
<sup>8</sup> <https://www.barillagroup.com/it/buono-il-pianeta>

sul Benessere Animale in collaborazione con l'organizzazione *Compassion In World Farming* (CIWF), per coinvolgere i fornitori.

Barilla, per garantire la sostenibilità dei prodotti, misura l'impatto ambientale degli stessi lungo tutto il ciclo di vita, utilizzando la metodologia *Life Cycle Assessment* (LCA)<sup>9</sup> al fine di impegnarsi nell'utilizzo più efficiente e sostenibile delle materie prime, delle risorse energetiche, idriche e degli scarti.

Le scelte e le azioni di Barilla si fondano su cinque valori: passione, coraggio, curiosità intellettuale, fiducia ed integrazione<sup>10</sup>. L'individuazione di strategie e progetti sostenibili ed il loro monitoraggio sono affidati ad un apposito *Board Good for You, Good for the Planet* (GYGP Board), composto da quattro *C-Executive*: direttore filiera, direttore marketing, direttore comunicazione e relazioni esterne e direttore ricerca, sviluppo e qualità.

Figura 4.1 La governance della sostenibilità



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020, pp. 24-25

<sup>9</sup> <https://www.barillagroup.com/it/buono-il-pianeta>

<sup>10</sup> <https://www.barillagroup.com/it/cosa-ci-guida>

Negli ultimi anni Barilla comunica il proprio impegno e il raggiungimento dei risultati, in ambito ambientale e sociale, in rapporto agli *Sustainable Development Goals* (SDGs)<sup>11</sup> emanati dalle Nazioni Unite.

### **4.3 LA METODOLOGIA DI RICERCA**

L'obiettivo del capitolo è quello di analizzare il cambiamento subito nel corso degli anni, dalla comunicazione rivolta agli stakeholder, dalle strategie ambientali adottate e dai risultati raggiunti riguardo l'ambiente. È stato scelto questo caso poiché Barilla è sensibile alle tematiche ambientali e, dal 2008, redige il bilancio di sostenibilità come strumento di comunicazione complementare al bilancio d'esercizio.

La metodologia della ricerca si articola in due fasi: la prima si sostanzia nell'analisi dei bilanci d'esercizio, focalizzando l'attenzione, in particolare, sulle informazioni contenute nella relazione sulla gestione mentre la seconda è centrata sull'analisi dei bilanci di sostenibilità. Tutti i documenti sono stati reperiti dal sito internet di Barilla.

Inizialmente sono stati visionati i bilanci d'esercizio dal 2009 al 2019, ad esclusione del 2012 poiché non presente all'interno dei documenti messi a disposizione dal gruppo nel sito internet. Si è posta l'attenzione sull'andamento del risultato

---

<sup>11</sup> <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-responsabilita>

d'esercizio al fine di poter analizzare il risultato complessivo delle strategie adottate. Inoltre, per studiare l'evoluzione dell'importanza attribuita alla variabile ambientale, sono stati esaminati il piano di investimenti in immobilizzazioni materiali, in ricerca e sviluppo e l'incidenza dei costi di ricerca e sviluppo sui costi totali. I dati di seguito riportati dovranno essere letti in migliaia di euro (come avviene nei bilanci d'esercizio pubblicati da Barilla).

Successivamente, sono stati analizzati i bilanci di sostenibilità dal 2009 al 2020, ad esclusione degli anni 2012 e 2016, poiché, anch'essi, non presenti all'interno dei documenti messi a disposizione nel sito internet. Il *focus*, in questo caso, verte sull'osservazione dell'evoluzione della comunicazione agli stakeholder, dell'impatto ambientale dei processi di approvvigionamento e di produzione e, di conseguenza, dei risultati raggiunti. In dettaglio, si è posta l'attenzione sul cambiamento della struttura del bilancio di sostenibilità, sui contenuti e sulla qualità delle informazioni riportate.

## **4.4 I RISULTATI DELLA RICERCA**

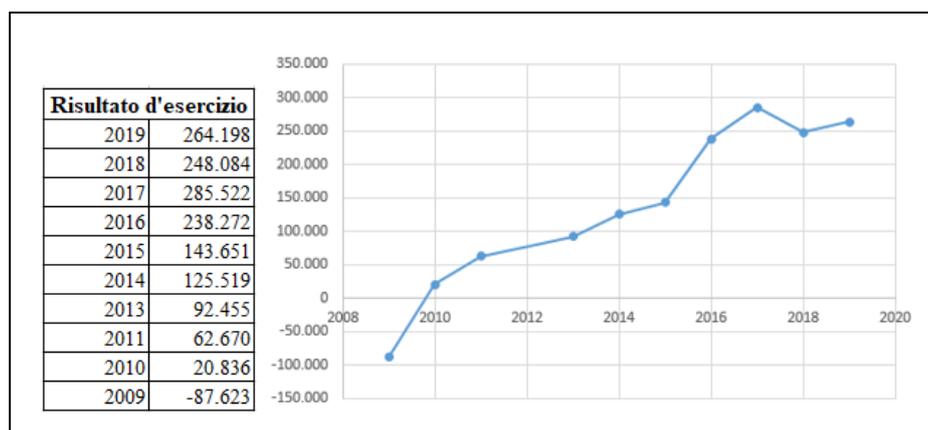
### **4.4.1 Analisi dei bilanci d'esercizio**

Gli stakeholder possono acquisire, in dettaglio, le informazioni sull'andamento del gruppo Barilla analizzando la relazione sulla gestione. Tale documento integra i dati economico-finanziari più importanti con le informazioni relative allo scenario economico circostante, alle strategie adottate ed ai risultati raggiunti. Il bilancio

consolidato del gruppo è redatto secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS, adottati dall'Unione Europea.

Dall'analisi si evince che, nel 2009, il gruppo ha risentito della crisi economica a livello internazionale ma, dal 2010 in poi, il risultato d'esercizio ha registrato un *trend* positivo, con un picco nel 2017 in linea con il periodo di ripresa non solo negli Stati Uniti ma, anche, in tutta Europa<sup>12</sup>.

Grafico 4.1 Andamento del risultato d'esercizio



Fonte: Nostra elaborazione

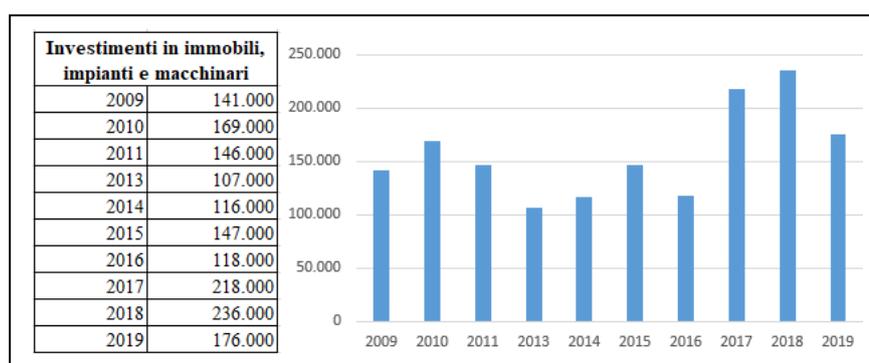
Tali risultati sono stati raggiunti attraverso un'accurata pianificazione strategica a lungo termine basata su: una politica di espansione nei mercati emergenti, una politica di consolidamento all'interno dei mercati in cui assume già una posizione di *leadership* e una politica di investimenti volta a migliorare e accrescere

<sup>12</sup> Bilancio d'esercizio del 2017

l'efficienza produttiva, le potenzialità del capitale intellettuale, la digitalizzazione e l'orientamento sostenibile.

Successivamente, è stata approfondita la strategia relativa al piano degli investimenti in immobilizzazioni materiali e in ricerca e sviluppo.

Grafico 4.2 Investimenti in immobilizzazioni materiali



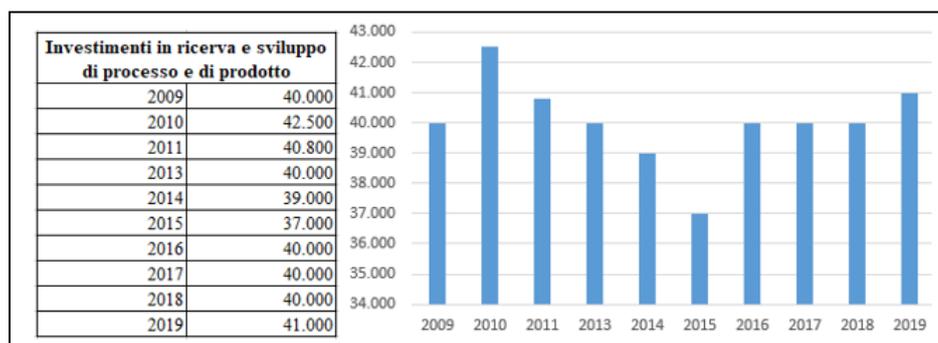
Fonte: Nostra elaborazione

Il piano di investimenti 2010-2016 si focalizza sul potenziamento della capacità produttiva, avviando nuove linee e costruendo nuovi stabilimenti, e sull'automatizzazione degli spostamenti dei prodotti finiti all'interno dei magazzini.

Nel 2018 Barilla annuncia un miliardo di euro di investimenti per un periodo di cinque anni (+70% rispetto al periodo 2010-2016), di cui circa il 60% sarà utilizzato per aumentare il livello di competitività e sostenibilità attraverso il miglioramento dei processi e delle tecnologie, come ad esempio l'installazione di un nuovo

impianto di trigenerazione ed il 40% sarà finalizzato a supportare la crescita, l'espansione geografica e l'innovazione.

Grafico 4.3 Investimenti in ricerca e sviluppo di processi e di prodotto



Fonte: Nostra elaborazione

Gli investimenti in ricerca e sviluppo relativi ai processi e prodotti si attestano in media sui 40 milioni di euro l'anno. Le attività di ricerca e sviluppo hanno l'obiettivo di realizzare prodotti sani, nutrienti e sostenibili. Il *Group Science Technology & Quality (GSTQ)* realizza, supportato da processi e tecnologie innovative, nuovi prodotti attraverso lo studio continuo degli ingredienti, della loro qualità e dei loro nutrienti e, inoltre, migliora quelli già esistenti, senza alterare il gusto o la consistenza poiché ciò potrebbe causare un giudizio negativo del consumatore. I ricercatori, oltre alla composizione del prodotto, studiano e sviluppano nuovi processi per produrli e ciò garantisce una miglior efficienza ed una diminuzione dell'impatto delle attività produttive sull'ambiente.

Infine, la relazione sulla gestione riporta anche informazioni sull'importanza della variabile ambientale che saranno approfondite, dal gruppo stesso, nei bilanci di sostenibilità introdotti nel 2008.

#### 4.4.2 Analisi dei bilanci di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità, nel periodo preso in considerazione, non ha una struttura fissa poiché, nel tempo, cambiano la lunghezza del documento e l'esposizione dei vari argomenti trattati. Tuttavia, si possono riscontrare dei tratti comuni nei rapporti 2009 e 2010 mentre risultano affini i rapporti 2017, 2019 e 2020.

I documenti degli anni 2009 e 2010 hanno la medesima struttura, gli argomenti trattati vengono suddivisi nelle seguenti tematiche, a ciascuna delle quali viene assegnato un colore differente: nutrizione, filiera, ambiente, risorse umane, persone, comunità e stakeholder. La differenza sostanziale è data dal numero di pagine, 32 per il primo e 116 per il secondo e dal livello di approfondimento delle informazioni contenute. Ad esempio, nel *report* 2010 e nel tema relativo all'ambiente, per ogni argomento trattato (riduzione dell'impronta ecologica, efficienza energetica e gestione delle risorse idriche) viene effettuata un'introduzione che riporta le strategie *green* adottate, gli impegni assunti e gli obiettivi futuri. Inoltre, ad esempio, all'interno dell'argomento relativo all'efficienza energetica sono indicate maggiori informazioni come l'andamento delle emissioni di CO<sub>2</sub> per tonnellata di

prodotto trasportata, le spese sostenute dagli stabilimenti per tematiche ambientali e i consumi energetici per unità di prodotto.

Il *report*, redatto nel 2011, ha una struttura differente dai precedenti in quanto non è suddiviso in tematiche poiché l'obiettivo è quello di far risaltare il tema della sostenibilità sotto diversi profili come l'importanza delle relazioni con il territorio, la qualità delle materie prime e del prodotto e l'importanza dell'agricoltura e delle filiere sostenibili. Il colore dominante è un marrone chiaro che richiama l'attenzione a tale concetto e all'origine, ossia, il grano e la terra.

Nel 2013 è stata introdotta la strategia “Buono per te, Buono per il pianeta” e ciò ha influenzato anche la stesura del bilancio di sostenibilità. I due capitoli principali prendono tale denominazione, il primo, buono per te, tratta della qualità, della riformulazione delle ricette e del lancio dei nuovi prodotti mentre, il secondo, buono per il pianeta, tratta del rispetto dell'ambiente lungo tutta la filiera, del ciclo di vita dei prodotti, delle materie prime, dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili, delle risorse idriche e del valore dei rifiuti. In questo caso, i due capitoli non sono differenziati con colori diversi e vi è una prevalenza generale del colore blu.

I manager, nell'anno 2014, hanno deciso di realizzare due documenti: il primo con il fine di illustrare i risultati annuali raggiunti nella realizzazione di prodotti equilibrati e di qualità, nelle filiere responsabili, nel ciclo di vita sostenibile e nei

progetti sociali; il secondo, più tecnico, contenente gli indicatori di performance riferiti alle tematiche precedentemente illustrate.

La struttura del rapporto di sostenibilità redatto nel 2015 riprende e modifica quella del documento del 2013 in quanto si articola in tre tematiche principali: buono per te, buono per il pianeta e buono per la comunità. Ad ogni argomento è assegnato un capitolo ed un colore e ciò rende la lettura più chiara, scorrevole e intuitiva poiché, all'interno di ogni sezione, è possibile individuare tutte le informazioni di cui si ha necessità: dagli obiettivi ai risultati, mentre la grafica serve per creare un meccanismo di associazione tra il colore ed il tema trattato e, di conseguenza, aiuta a distinguere e ricordare quanto letto.

I manager, nel bilancio di sostenibilità del 2018, decidono di adottare un diverso approccio comunicativo basato, non più sulla distinzione per aree tematiche ma sulla classificazione per tipologia di prodotto. I tre capitoli principali sono suddivisi in pasta, sughi e prodotti Wasa e, all'interno di ciascuna categoria, si approfondiscono i seguenti elementi: materie prime, ricerca e sviluppo, produzione, logistica e vendita, comunicazione e consumo. Negli anni seguenti, 2019 e 2020, i manager tornano alla suddivisione per aree tematiche (buono per te, buono per il pianeta, persone e comunità) ma senza assegnare loro un colore specifico, quindi, si può dedurre che tale cambiamento non abbia prodotto i risultati previsti.

I bilanci di sostenibilità 2017, 2019 e 2020 sono contraddistinti da un'attenta analisi dello scenario internazionale e del contributo di Barilla nella realizzazione degli

*Sustainable Development Goals* (SDGs) introdotti dalle Nazioni Unite. La differenza sostanziale si individua nella lunghezza dei documenti, quello del 2017 è formato da 67 pagine mentre gli altri due, rispettivamente, da 195 e 211 pagine. Gli ultimi due *report* analizzati riportano informazioni più dettagliate e approfondite, garantendo agli stakeholder una comunicazione completa, a differenza del bilancio di sostenibilità del 2017 che riporta solamente i dati ritenuti rilevanti.

Inoltre, per garantire una comunicazione trasparente ed un'analisi comparabile delle informazioni, i bilanci di sostenibilità, gradualmente, si sono conformati alle linee guida internazionali GRI (*Global Reporting Initiative*) e nei report 2015, 2019 e 2020 gli indici GRI sono riportati come allegati.

Un aspetto comune dei bilanci di sostenibilità è rappresentato dall'evidenziazione, nella parte iniziale dei *report*, degli elementi ritenuti importanti ed essenziali: la *mission*, gli obiettivi, divisi per categorie, da raggiungere nel lungo periodo ed i risultati ottenuti nel breve. Questa scelta agevola il lettore poiché esso può individuare facilmente le informazioni, senza dover cercare all'interno dell'intero documento. Inoltre, dal 2014, si aggiungono le informazioni relative alla riduzione di CO<sub>2</sub> e dei consumi idrici. I manager decidono di introdurre questi dati anche nelle prime pagine, non solo quando si parla di riduzione dell'impatto ambientale sul territorio, poiché sono gli indicatori più discussi e conosciuti da tutti gli stakeholder in tema di sostenibilità.

Il filo conduttore all'interno dei bilanci di sostenibilità è dato dall'utilizzo del colore blu (caratteristico di Barilla), delle immagini e dei grafici per agevolare la comparazione, la comprensione e la comunicazione dei dati fra i diversi anni.

Il colore "Blu Barilla" ha origini storiche<sup>13</sup>, deriva dal foglio di carta alimentare di colore azzurro "carta da zucchero", che veniva utilizzata nel Novecento dai negozianti per avvolgere la pasta al momento della vendita e, inoltre, contraddistingue la società in oltre 100 paesi. Barilla decide di utilizzare tale colore perché richiamata l'attenzione del cliente ed è facilmente riconoscibile e memorizzabile.

Il colore blu, all'interno dei documenti di sostenibilità serve per evocare le origini e per facilitare l'associazione di quanto si sta leggendo con i marchi del gruppo Barilla. I manager hanno compreso l'importanza e l'influenza di tale aspetto per la comunicazione, poiché rappresenta un elemento distintivo. Infatti, è possibile analizzare l'evoluzione che ha subito nel tempo. Inizialmente, nei documenti 2009 e 2010, tale colore veniva utilizzato solo per esprimere le informazioni del profilo aziendale (il nome, il fatturato, il numero dei dipendenti, i mercati in cui opera e l'offerta proposta) ed i titoli dei sottoparagrafi (figura 4.2). In questo caso, l'obiettivo dei manager era quello di esaltare le informazioni distintive del gruppo, per renderle immediatamente riconoscibili agli occhi del lettore.

---

<sup>13</sup><https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/e-di-rigore-labito-blu/>

Figura 4.2 Utilizzo parziale del colore blu nella comunicazione



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2009, p. 13

Successivamente, nei documenti che vanno dall'anno 2011 all'anno 2018, si riscontra un utilizzo dominante del colore blu che va dai titoli dei paragrafi, alle parti intere di testo fino ai riquadri di approfondimento (figura 4.3). L'uso prevalente di tale colore potrebbe causare confusione al lettore poiché le informazioni sono poste sullo stesso piano.

Figura 4.3 Utilizzo dominante del colore blu nella comunicazione



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2013, p. 48

Infine, nei documenti degli anni 2019 e 2020, tale colore viene utilizzato sempre nei titoli ma, soprattutto, per mettere in evidenza i risultati e le informazioni più importanti che si vogliono far notare agli stakeholder (figura 4.4). Quest’ultima raffigurazione rappresenta la modalità più chiara ed intuitiva poiché il colore blu viene utilizzato per evidenziare i dati più importanti che devono attirare l’attenzione degli stakeholder.

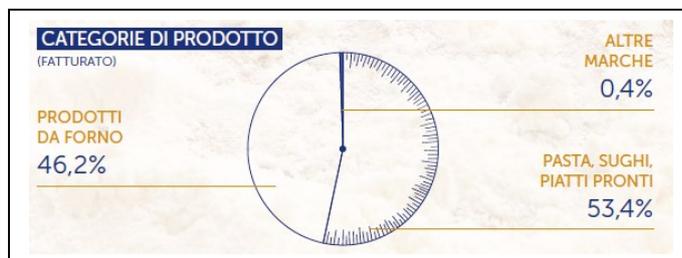
Figura 4.4 Utilizzo moderato del colore blu nella comunicazione



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2019, p. 102

Inoltre, un'altra tecnica per far risaltare le informazioni, utilizzata soprattutto negli ultimi *report*, è data dalla creazione di un contrasto fra i colori blu e giallo, in quanto, il primo, come già detto, ricorda il colore della “carta da zucchero”, successivamente associato a Barilla, mentre il secondo evoca quello della pasta, cioè, il prodotto per il quale la società è conosciuta in tutto il mondo.

Figura 4.5 Contrasto dei colori nella comunicazione



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020, p. 11

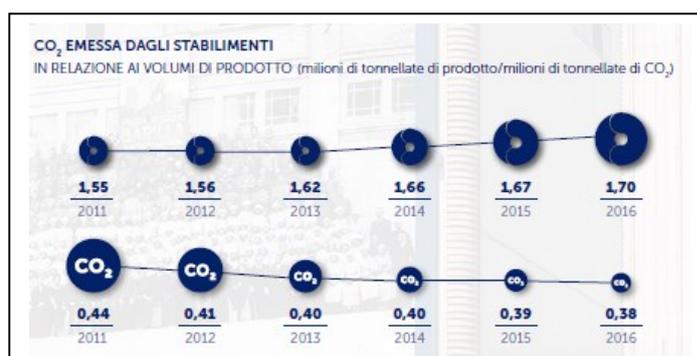
I bilanci di sostenibilità 2009, 2014, 2017 e 2018 sono caratterizzati da un contenuto più descrittivo e discorsivo, non vengono riportate tabelle con dati dettagliati ma, vengono solo evidenziate, all'interno del testo, le informazioni ritenute importanti per gli stakeholder. Gli altri *report*, invece, riportano, a supporto di quanto affermato, maggiori dati per garantire un'informativa completa. Ad esempio, nel bilancio 2017 viene evidenziato, all'interno del testo, il dato relativo alla percentuale dell'energia utilizzata proveniente da fonte rinnovabile mentre, nel bilancio 2020, viene riportata una tabella dove si distinguono inizialmente i consumi diretti e indiretti e, successivamente, quelli che derivano da fonti rinnovabili e quelli che derivano da fonti non rinnovabili. Inoltre, nelle tabelle vengono riportati i dati relativi a diversi esercizi e ciò agevola gli stakeholder a trarre le considerazioni finali.

Al fine di rendere la lettura delle informazioni più chiara, scorrevole e di impatto, gli amministratori fanno uso ricorrente di immagini di materie prime e di prodotti

finiti, grafici e riquadri di approfondimento per riportare curiosità, suggerimenti o progetti. Le immagini utilizzate richiamano, principalmente, i prodotti realizzati da Barilla, la quotidianità delle azioni, la semplicità e la genuinità delle materie prime, come il grano o l'acqua.

Nella comunicazione è importante personalizzare e rendere originale il contenuto al fine di evitare che essa venga recepita solo come uno strumento di marketing, mettendo in secondo piano l'obiettivo di informare sulle strategie ambientali adottate, sui risultati raggiunti e sugli obiettivi futuri. Sotto questo aspetto, Barilla realizza dei grafici accurati e personalizzati in modo tale da trasmettere un messaggio che rimanga impresso nel tempo. Si può notare, nella figura 4.6, l'utilizzo di un prodotto (i biscotti Abbracci del marchio Mulino Bianco) nella raffigurazione del dato "volumi di prodotto".

Figura 4.6 Un grafico personalizzato di Barilla



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2017, p. 47

All'interno della comunicazione ambientale il tema della filiera del grano duro è stato trattato sempre in modo dettagliato in quanto rappresenta la principale componente dei prodotti realizzati e, quindi, la maggiore fonte di interesse degli stakeholder. Vengono riportate le informazioni relative all'origine, specificando i dati del grano duro coltivato localmente nei vari paesi e l'impatto di tutta la filiera, analizzato con il *life cycle assessment*. Inoltre, sono stati resi noti i documenti che contengono le linee guida e le tecniche di coltivazione, ossia, il decalogo per la coltivazione sostenibile del grano duro di qualità (2011), il codice di agricoltura sostenibile (2018) e la carta del mulino (2019).

A seguito delle maggiori pressioni, Barilla, dal 2015, ha deciso di approfondire le informazioni sull'origine dei dati riportati per assicurare una maggiore trasparenza e tracciabilità. Nella figura 4.7 è raffigurato un confronto tra i dati del bilancio di sostenibilità del 2014 (A) e una parte di quelli del 2015, si è preso come riferimento il paese Italia (B).

Figura 4.7 Dati a confronto sull'origine del grano



Fonte: Nostra elaborazione

Dal bilancio di sostenibilità del 2010, le informazioni contenute all'interno dei documenti sono più complete in quanto riguardano anche altre filiere, oltre quella del grano duro, come, ad esempio, quella del cacao, delle uova, della segale o dei pomodori. Le informazioni riguardano sia l'impatto ambientale della singola filiera sia i progetti sostenuti e le strategie adottate per ridurlo.

Nei bilanci di sostenibilità degli anni 2019 e 2020 (B) il dettaglio informativo è elevato per tutte le materie prime utilizzate, i consumi energetici, i prelievi idrici ed i rifiuti. Ad esempio, per le materie prime, è possibile individuare, a confronto con l'anno precedente, le seguenti informazioni: le tonnellate totali acquistate e quelle acquistate localmente per ogni area geografica interessata. Negli anni precedenti venivano riportati solamente i dati ritenuti più significativi (A).

Figura 4.8 Dati a confronto sul dettaglio informativo

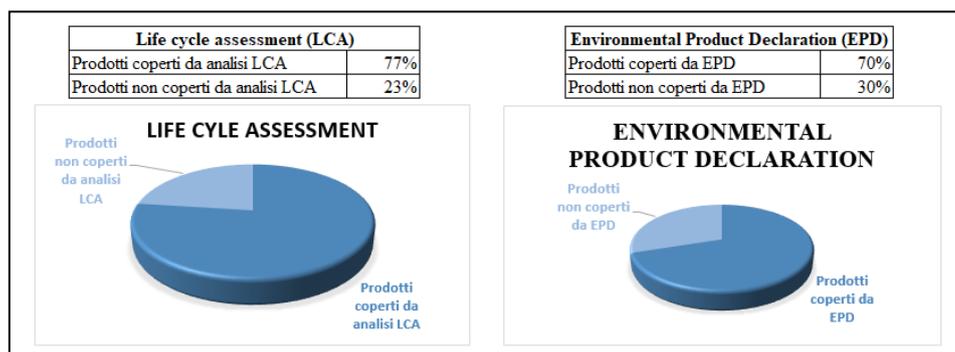


Fonte: Nostra elaborazione

Le informazioni attinenti le misure dell'impatto delle attività sull'ambiente, associate all'intero ciclo di vita dei prodotti, sono sempre fornite attraverso

l'applicazione della metodologia *life cycle assessment* (LCA), regolamentata dalle norme ISO 14040 e 14044, al fine di rendicontare tre indicatori: *carbon footprint*, *ecological footprint* e *water footprint*. Inizialmente, i valori erano suddivisi in base al prodotto finito, successivamente, invece, considerando ogni singola materia prima. Per garantire una comunicazione trasparente e verificabile Barilla trasmette i dati relativi all'analisi LCA attraverso l'*Environment Product Declaration* (EPD), strumento di comunicazione internazionale conforme allo *standard* ISO 14025. I dati riportati nella figura 4.9 sono tratti dal bilancio di sostenibilità del 2020.

Figura 4.9 Il Life Cycle Assessment e L'Environment Product Declaration



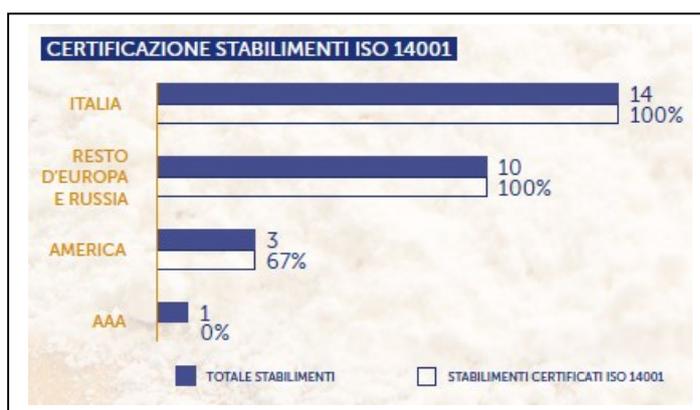
Fonte: Nostra elaborazione

Dal 2004 è stato introdotto il *LCA Packaging Design* con l'obiettivo di individuare, durante la fase di progettazione, la soluzione più sostenibile.

Inoltre, Barilla, per gestire e controllare l'impatto ambientale causato dalle proprie attività, ha deciso di implementare un sistema di gestione ambientale che è stato certificato da un ente terzo indipendente, come conforme alla normativa

internazionale ISO 14001. Successivamente, nel 2013, è stato implementato anche un sistema di monitoraggio e di controllo dei consumi, certificato secondo lo *standard* ISO 50001.

Figura 4.10 Certificazione stabilimenti ISO 14001



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020, p. 136

All'interno dei *report* sono presenti altre certificazioni che attestano, ad esempio, che la carta ed il cartone, dal 2013, provengono da filiere gestite secondo gli *standard* FSC o PEFC, la coltivazione dei pomodori è certificata, dal 2014, secondo lo *standard* di agricoltura sostenibile GlobalG.A.P., l'energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili è dotata, dal 2017, di certificazione di garanzia d'origine (GO), ecc.

Barilla utilizza tali certificazioni per comunicare i progressi negli anni, ad esempio, nel 2014 era certificato solo il 20% della coltivazione di pomodori con il GlobalG.A.P., mentre, nel 2019 il 98%.

Barilla, dal 2016, si impegna a garantire il proprio contributo per il raggiungimento degli *Sustainable Development Goals* (SDGs), introdotti dalle Nazioni Unite nel 2015. In riferimento ai sei obiettivi relativi all'economia circolare<sup>14</sup> e alla matrice di materialità redatta da Barilla, prendendo in riferimento solo gli elementi relativi alla tematica ambientale, definita in coerenza con le richieste dei GRI standards, la figura 4.11 illustra i risultati raggiunti nel 2019.

Figura 4.11 Il contributo agli SDGs relativi all'economia circolare

	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	13 CLIMATE ACTION	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS
Materie prime selezionate		●		●	●	●
Tracciabilità e Trasparenza		●		●		●
Innovazione e qualità per la sicurezza alimentare			●	●		●
Benessere di persone e animali		●		●	●	●
Agricoltura sostenibile			●	●	●	●
Riciclabilità e spreco alimentare				●	●	●
Siti produttivi sostenibili e salute e sicurezza	●	●	●	●	●	

Fonte: Rielaborazione della figura del Bilancio di sostenibilità 2020

## 4.5 CONCLUSIONI

Dall'analisi dei bilanci d'esercizio si può notare come Barilla abbia aumentato, negli anni, gli investimenti in immobilizzazioni materiali e in ricerca e sviluppo al

<sup>14</sup> Rif. Cap. 2, paragrafo 2

fine di rendere più sostenibile tutto il ciclo di vita del prodotto e, quindi, anche, il prodotto stesso.

I bilanci di sostenibilità denotano la sensibilità, da parte del gruppo Barilla, alla tematica ambientale e, nel corso del tempo, i manager hanno posto una crescente attenzione alla comunicazione delle strategie sostenibili adottate, degli obiettivi di lungo termine e dei risultati raggiunti, anche a seguito delle maggiori pressioni scaturite da parte degli stakeholder.

Il *report* di sostenibilità ha subito varie modifiche negli anni a livello di struttura, di contenuto e di forma. Inizialmente, i manager hanno dedicato un capitolo ad ogni argomento trattato. In seguito, dopo l'introduzione della strategia "Buono per te, Buono per il pianeta", gli argomenti sono stati suddivisi in tre aree tematiche: buono per te, buono per il pianeta e persone e comunità. Si può dedurre che questo cambiamento derivi dalla volontà dei manager di adeguare lo strumento di comunicazione alla strategia implementata in modo tale da agevolare la lettura e la comprensione delle informazioni e dei dati riportati agli stakeholder. Nella comunicazione delle informazioni il colore blu assume un ruolo di primo piano in quanto è un elemento distintivo di Barilla ed è presente all'interno di tutti i *report*, anche se in misura diversa. All'inizio veniva utilizzato in modo marginale poi, nel tempo, ha assunto una funzione centrale per evidenziare i dati più rilevanti. Inoltre, anche gli altri colori presenti all'intero dei bilanci di sostenibilità sono scelti accuratamente in quanto consentono di realizzare un'associazione diretta tra il

colore stesso e l'argomento trattato, come l'utilizzo del verde per la tematica denominata, nei primi documenti, ambiente e, successivamente, buono per il pianeta.

Le informazioni relative alla tematica ambientale, nel tempo, sono aumentate sia sotto l'aspetto della quantità degli argomenti trattati sia sotto l'aspetto del dettaglio e dell'approfondimento. Nei primi bilanci di sostenibilità, i dati riportati vertevano principalmente sulla filiera del grano duro poiché questa rappresentava la principale componente dei prodotti realizzati. Negli anni seguenti le informazioni riportate all'interno dei *report* sono state adeguate in base alla maggior attenzione e importanza attribuita, da Barilla, alla tematica ambientale, in particolare, alla riduzione dell'impatto negativo causato dalle attività lungo tutta la filiera produttiva, e alle richieste crescenti, da parte degli stakeholder, relativamente ai dati riguardanti l'origine di tutte le materie prime utilizzate.

Nella letteratura il bilancio di sostenibilità non è presentato come caratterizzato da una struttura fissa, predeterminata e vincolante e ciò non consente di effettuare un'accurata analisi comparativa tra i documenti riferiti sia a diversi periodi temporali, esaminando la medesima organizzazione, sia ad aziende concorrenti, considerando lo stesso arco temporale. Sotto questo aspetto, Barilla ha sviluppato una reportistica volta alla comunicazione della creazione del valore sostenibile e dell'attenzione posta alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività

adeguandosi, nel tempo, alle linee guida GRI e, ciò, può facilitare il lettore nell'analisi comparativa.

Le informazioni contenute all'interno del bilancio di sostenibilità devono risultare attendibili, in quanto, la fiducia rappresenta un elemento base per costruire un rapporto duraturo con gli stakeholder. All'interno di tali documenti i manager di Barilla riportano i dati associandoli alle certificazioni come l'*Environment Product Declaration* (EPD) e gli *standard* ISO e, di conseguenza, gli stakeholder potranno verificare il grado di affidabilità delle informazioni riportate. Questa scelta consente a Barilla di migliorare la propria immagine e di evidenziare l'impegno assunto nei confronti del tema ambientale.

Dall'analisi effettuata emerge la volontà di Barilla di coinvolgere in misura sempre maggiore gli stakeholder nel percorso verso la sostenibilità. Infatti, si può notare un'evoluzione della comunicazione delle informazioni. Tale evoluzione è stata messa in atto dai manager per includere tutti i dati, non solo quelli ritenuti più significativi, al fine di soddisfare le richieste avanzate dalle varie tipologie di stakeholder e per far conoscere i progetti e le iniziative adottate.

Dalla lettura dei bilanci di sostenibilità emerge l'impegno, da parte dei manager, di trasmettere il perseguimento di strategie ambientali proattive e di *green supply chain management* poiché le azioni intraprese dai fornitori incidono sull'immagine, sulla reputazione e, quindi, sulla performance di Barilla.

L'ultima versione del bilancio di sostenibilità può essere considerata come un valido strumento di gestione in quanto riporta, in modo dettagliato, tutte le informazioni necessarie per monitorare, programmare e controllare la variabile ambientale e, quindi, supportare i manager nella fase decisionale e, oltretutto, per fornire un quadro d'insieme viene anche descritto il contesto internazionale in cui Barilla opera.

L'adeguamento degli obiettivi sostenibili agli *Sustainable Development Goals* (SDGs) può essere interpretato come un impegno costante ad attribuire una maggior importanza alle tematiche ambientali e a garantire una comunicazione comparabile e chiara.

Infine, dall'analisi effettuata si può notare come la struttura, il contenuto, il dettaglio informativo e la forma siano cambiati nel tempo ad eccezione degli ultimi due bilanci di sostenibilità. Da tale situazione si può dedurre che i manager abbiano trovato il livello di comunicazione ottimale per informare gli stakeholder.

## CONCLUSIONI

La ricerca condotta consente di porre in evidenza come la variabile ambientale sia stata capace da un lato, di influenzare i processi decisionali manageriali e, dall'altro, di incidere sugli strumenti di misurazione e di comunicazione delle performance aziendali.

I manager, infatti, hanno compreso l'importanza di considerare la variabile ambientale come fattore strategico sul quale poter basare la strategia competitiva, per consolidare la propria posizione all'interno del mercato, per entrare in mercati nuovi, per migliorare le relazioni con gli stakeholder e per aumentare il valore creato dall'azienda. L'adozione di strategie *green* permette di differenziare i prodotti realizzati o i servizi offerti rispetto a quelli dei concorrenti e, al tempo stesso, di ridurre i costi attraverso un miglioramento dei processi produttivi ed un uso più efficiente delle materie prime e delle risorse.

I limiti principali all'adozione di tali strategie *green* sono essenzialmente rinvenibili nei costi di transizione nel breve periodo, che riguardano gli investimenti in tecnologie e in capitale umano, i quali saranno recuperati nel lungo periodo, e

nell'esigenza di coinvolgere tutti gli attori ad ogni livello organizzativo che risulta necessario per il raggiungimento dei nuovi obiettivi prefissati.

Ad essere influenzati dalla variabile ambientale, però, non sono solo i processi decisionali manageriali ma anche, come accennato in precedenza, i sistemi di controllo strategico ed i sistemi di misurazione delle performance. Appurato il ruolo strategico assunto dalla variabile ambientale all'interno dell'azienda, infatti, i manager possono misurare i risultati raggiunti sia attraverso l'integrazione di tale dimensione all'interno degli strumenti di misurazione della performance sia attraverso l'introduzione di strumenti specifici, ideati per analizzare l'orientamento sostenibile. La *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), che deriva dall'integrazione tra la variabile ambientale e lo strumento di misurazione della performance *Balanced Scorecard* (BSC), rappresenta solo uno dei numerosi esempi di strumenti che consentono di contemplare la dimensione all'interno della strategia, degli obiettivi, degli indicatori e delle diverse dimensioni aziendali, supportando i manager nella fase decisionale. Il *Life Cycle Assessment* (LCA), invece, è uno strumento che consente di valutare l'impatto ambientale di un prodotto durante l'intero ciclo di vita e i risultati forniscono una base per individuare quali siano i miglioramenti da apportare ai processi aziendali e al bene stesso.

Di pari passo all'evoluzione sul piano della strumentazione contabile ed extra-contabile del controllo, la variabile ambientale ha avuto un forte impatto anche sugli strumenti di comunicazione aziendale. La comunicazione ambientale, infatti, sta assumendo un ruolo sempre più centrale per via della crescente consapevolezza che non sia solo necessario creare valore ma anche comunicarlo agli stakeholder. Lo strumento di comunicazione che, ad oggi, pare maggiormente diffuso è il bilancio di sostenibilità i cui contenuti, nel tempo, sono stati inclusi all'interno dell'*integrated reporting*. Quest'ultimo strumento, dal punto di vista dell'informativa ambientale, dovrebbe essere migliorato in quanto, a differenza del bilancio di sostenibilità, si focalizza sulla creazione del valore e non sulla comunicazione della posizione assunta dall'azienda relativamente alle tematiche ambientali.

Dallo studio del caso Barilla si è potuto analizzare, anche sul piano empirico, come la comunicazione ambientale evolva nel tempo anche in base alle aspettative e alle pressioni dimostrate dagli stakeholder. I manager, infatti, hanno colto la centralità di tale dimensione e, nel tempo, hanno adattato il bilancio di sostenibilità in base al contesto in cui operano. Ciò a dimostrazione di come la sensibilità ambientale rappresenti, al tempo stesso, un'esigenza avvertita dai manager aziendali ma anche, molto spesso, un *must* imposto dagli stakeholder che sono sempre più attenti alla considerazione dell'impatto ambientale delle scelte aziendali.

In questo processo di crescita dell'importanza della dimensione ambientale, pare evidente il ruolo centrale giocato dall'Unione Europea la quale sta attribuendo, all'interno del *Recovery Fund*, alla variabile ambientale un ruolo fondamentale per la ripresa economica, viste le ingenti risorse destinate alla transizione ecologica.

Spostando l'attenzione dall'analisi dei *trend* evidenziati dalla teoria e dalla prassi alle prospettive future, pare opportuno evidenziare come gli studi futuri dovrebbero focalizzarsi principalmente su due tematiche. La prima riguarda le modifiche che dovranno essere apportate allo strumento dell'*integrated reporting* in modo tale da focalizzare, in maniera ancora più rilevante e puntuale, l'obiettivo sulla comunicazione della dimensione ambientale e sull'individuazione di linee guida al fine di rendere comparabile tale strumento tra realtà diverse con l'obiettivo di porre in evidenza le principali differenze in termini di risultati conseguiti sul piano ambientale. La seconda, invece, riguarda l'analisi dell'utilizzo dei fondi del *Recovery Fund* relativamente agli investimenti *green* e all'impatto che avranno sulla performance aziendale con l'obiettivo di comprendere se e come gli ingenti investimenti che l'Unione Europea si sta avviando ad effettuare su tematiche *green* possano influenzare non solo i risultati aziendali ma anche i processi decisionali e gli strumenti a supporto degli stessi.

## BIBLIOGRAFIA

- AMADUZZI A., *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1949.
- AMIGONI F., MIOLO VITALI P., *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003.
- APPOLLONI A., HRISTOV I., CHIRICO A., 2019, Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), *Sustainability*, Vol. 11.
- ARRIGO E., *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, Giappichelli, Torino, 2008.
- BELVEDERE V., 2018, Logistica e sostenibilità: un binomio possibile, *Economia e Management*, Vol. 5.
- BORRÉ L., *Gli assetti e le performance d'azienda*, Giuffrè, Milano, 2003.
- BOURNE M., MILLS J., WILCOX M., NEELY A., PLATTS K., 2000, Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, n. 7.
- BOVINA E., 2014, Outlining the impact of intellectual capital accumulation and depletion process on the performance of an insurance firm: a dynamic resource-based perspective, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- BUCKLEY R., 1991, *Perspectives in Environmental Management*, Berlino, Springer Verlag.
- BUSCO C., RICCABONI A., *Governo e gestione della performance d'impresa*, Pearson Prentice Hall, Milano – Torino, 2010.
- CANTELE S., *La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, Giappichelli, Torino, 2006.
- CAPURRO R., 2019, Pianificazione e controllo della strategia ambientale: analisi teoriche e proposte operative, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- CARIOLA A., *La misurazione sistematica delle performance di impresa. Il ruolo della corporate governance*, Cedam, Padova, 2006.

- CARMELI A., GILAT G., WALDMAN D. A., 2007, The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance, *Journal of Management Studies*.
- CENTOBELLI P., CERCHIONE R., CHIARONI D., DEL VECCHIO P., URBINATI A., 2020, Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29, n. 4.
- CHEN Y. S., CHANG C. H., 2012, The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity, *Journal Bus Ethics*, Vol. 116.
- CHIESI A. M., MARTINELLI A., PELLEGATTA M., *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Isole24ore, Milano, 2000.
- CHIRICO A., HRISTOV I., RANALLI F., 2020, Un approccio sistematico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- CHIUCCHI M. S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.
- CISI M., 2021, *Il bilancio integrato quale strumento di disclosure*, Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino.
- COMUZZI E., *Performance economico-finanziaria d'impresa e strumenti di misurazione. Modelli di misurazione, sistemi di misure, profili teorici e casi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2001.
- COSENZ F., PICANÇO RODRIGUES V., ROSATI F., 2020, Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 2.
- COSTANTINI A., ZANIN F., FASAN M., 2019, Strategia, incertezza ambientale e balanced scorecard. Quali impatti sulla performance aziendale?, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- CUGINI A., DOSSI A., GHEZZI L., BATTISTA DERCHI G., *Strategia, azione, misure. Modelli di successo di performance management per le imprese italiane*, Egea, Milano, 2016.
- DARNALL N., HENRIQUES I., SADORSKY P., 2010, Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size, *Journal of Management Studies*, Vol. 47.
- DE MATTOS C. A., DE ALBUQUERQUE T. L. M., 2018, Enabling Factors and Strategies for the Transition Toward a Circular Economy (CE), *Sustainability*, Vol. 10.
- DE VILLIERS C., SHARMA U., 2020, A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 70.

- DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2007.
- DEY P. K., MALESIOS C., DE D., BUDHWAR P., CHOWDHURY S., CHEFFI W., 2020, Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29.
- DI LAZZARO F., *La performance del valore: per l'analisi aziendale*; Giappichelli, Torino, 2003.
- EDVISSON L., MALONE M. S., *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, 1997.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2018, Che cos'è l'economia circolare?, *Economia e Management*, Vol. 5.
- EPSTEIN M. J., WISNER P. S., 2001, Using a Balanced Scorecard to implement Sustainability, *Environmental Quality Management*.
- ESPOSITO M., TSE T., SOUFANI K., 2015, L'avanzata dell'economia circolare, *Harvard Business Review*, Vol. 10.
- EVANS S., VLADIMIROVA D., HOLGADO M., VAN FOSSEN K., YANG M., SILVA E. A., BARLOW C. Y., 2017, Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26.
- FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., 2002, The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11.
- FIorentino R., GARZELLA S., LAMBOGLIA R., MANCINI D., 2016, Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- FREY M., POGUTZ S., 2018, Politiche e strategie per cambiare paradigma, *Economia e Management*, Vol. 5.
- FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Milano, 2009.
- GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio, Bologna, 2011.
- GIAMPAOLO D., SGRÒ F., CIAMBOTTI M., 2020, Capitale intellettuale, processi decisionali strategici e performance internazionale nelle PMI italiane, *Urbino University Press*.

- GIORGI S., LAVAGNA M., CAMPIOLI A., 2017, Economia circolare, gestione dei rifiuti e life cycle thinking: fondamenti, interpretazioni e analisi dello stato dell'arte, *Ingegneria dell'ambiente*, Vol. 4.
- GIULIANI M., *La valutazione del capitale intellettuale*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- GRANDO A., 2018, Le logiche di Design for Environmental, *Economia e Management*, Vol. 5.
- GREEN JR K. W., ZELBST P. J., MEACHAM J., BHADARIA V. S., 2012, Green supply chain management practices: impact on performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, n. 3.
- GUNDAY G., ULUSOY G., KILIC K., ALPKAN L., 2011, Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of Production Economics*, Vol.133.
- HEISIG P., SURAJ O. A., Kianto A., KEMBOI C., PEREZ ARRAU G., FATHI EASA E., 2016, Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, n. 6.
- HERVANI A. A., HELMS M. M., SARKIS J., 2005, Performance measurement for green supply chain management, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, n. 4.
- HINNA L., *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- HRISTOV I., CHIRICO A., RANALLI F., 2020, Un approccio sistematico alla teoria della creazione di valore sostenibile: un modello concettuale, *Management Control*, FrancoAngeli, Vol. 2.
- INCOLLINGO A., *La comunicazione della performance aziendale attraverso il bilancio. Dinamiche evolutive nei principi e nella prassi internazionale*, Giappichelli, Torino, 2008.
- INNOCENTI L., PILATI M., 2008, Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi, Ca' Foscari, Venezia.
- International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013.
- IRALDO F., PERRINI F., 2018, La Life Cycle Assessment per progettare il prodotto, *Economia e Management*, Vol. 5.
- JOHNSON S. D., 1998, Identification and selection of environmental performance indicators: Application of the balanced scorecard approach, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 5, n. 4.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P., 1992, The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, n. 1.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P., 1996, The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action, *Harvard Business School Press*, Boston.

- KHAN S., MAQBOOL A., HALEEM A., KHAN M. I., 2020, Analyzing critical success factors for a successful transition towards circular economy through DANP approach, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 31, n. 3.
- KORHONEN J., HONKASALO A., SEPPÄLÄ J., 2018, Circular Economy: The Concept and its Limitations, *Ecological Economics*, Vol. 143.
- KOUDATE A., SAMARITANI G., *Eco-eco management. Sinergia tra ecologia ed economia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- LATAN H., CHIAPPETTA JABBOUR C. J., DE SOUSA JABBOUR A. B., FOSSO WAMBA S., SHAHBAZ M., 2018, Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 180.
- LIAO Z., ZHANG M., 2020, The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, n. 5.
- LISI I. E., 2015, Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems, *Management Accounting Research*, Vol. 29.
- LOHMAN C., FORTUIN L., WOUTERS M., 2004, Designing a performance measurement system: A case study, *European Journal of Operational Research*.
- LÜDEKE-FREUND F., 2019, Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 2.
- MALMELIN N., 2007, Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, n. 3.
- MARANGONI A., *La gestione ambientale. La variabile ecologica nell'economia delle aziende industriali*, Egea, Milano, 1994.
- MARASCA S., *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio, Bologna, 2011.
- MARCHI L., *Integrazione dei sistemi informativi: ruolo della tecnologia e condizioni di sviluppo aziendale*, Seu, Pisa, 2003.
- MARCHI L., TRUCCO S., 2017, La comunicazione al mercato delle performance economico-finanziarie: il ruolo del controllo di gestione, *Management Control*, Vol. 3.

- MARTINEZ-FERREO J., FRIAS-ACEITUNO J. V., 2015, Relationship Between Sustainable Development and Financial Performance: International Empirical Research, *Business strategy and the Environment*, Vol. 24.
- MIO C., *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- MIO C., *Il budget ambientale: programmazione e controllo della variabile ambientale*, Egea, Milano, 2001.
- MIO C., *Bilancio e ambiente*, Egea, Milano, 2002.
- MIROSHNYCHENKO I., BARONTINI R., TESTA F., 2017, Green practices and financial performance: A global outlook, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 147.
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- MURILLO-LUNA J. L., GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., 2011, Barriers to the adoption of proactive environmental strategies, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19.
- NAJAM A., 1999, World Business Council for Sustainable Development: The Greening of Business or a Greenwash?, *Yearbook of International Co-operation of Environmental and Development*.
- NEELY A., FILIPPINI R., FORZA C., VINELLI A., HII J., 2001, A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12, n. 2.
- PAPAGIANNAKIS G., VOUDOURIS I., LIOUKAS S., KASSINIS G., 2019, Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 28, n. 6.
- PÉREZ LÓPEZ S., MONTES PEÓN J. M., VAZQUEZ ORDÁS C. J., 2005, Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*.
- PEROGO P., HARTMANN F., 2009, Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy, *Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, Vol. 45, n. 4.
- PERRINI F., RUSSO A., TENCATI A., VURRO C., 2011, Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102.
- PIERAGOSTINI C., MUSSATI M. C., AGUIRRE P., 2012, On process optimization considering LCA methodology, *Journal of Environmental Management*, Vol. 96, n. 1.

- PORTER e VAN DE LINDE, 1995, Toward a New Conception of the Environmental-Competitiveness Relationship, *Journal of economic perspectives*, Vol. 9.
- PRAJOGO D. I., 2016, The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 171.
- POST J. E., ALTMAN B. W., 1994, Managing the environmental change process: barriers and opportunities, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, n. 4.
- RADCLIFFE M. 1999, Using the Balanced Scorecard to Develop Metrics for Sustainable Development, *Eighth International Conference of Greening of Industry Network: Chapel Hill*, NC.
- REZAAE Z., 2018, Supply Chain Management and Business Sustainability Synergy: A Theoretical and Integrated Perspective, *Sustainability*, Vol. 10.
- RICHARDSON J., 2008, The business model: an integrative framework for strategy execution, *Strategic Change*, Vol. 17, n. 2.
- ROMENTI S., *Misurare il capitale comunicativo. Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2016.
- SALVIONI D. M., 2002, *Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Università degli studi di Milano – Bicocca.
- SCHALTEGGERI S., HANSEN E. G., LÜDEKE-FREUND F., 2016, Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, *Organization & Environment*, Vol. 29, n. 1.
- SEROKA-STOLKA O., FIJOREK K., 2020, Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29.
- SHAH N., SOOMRO B. A., 2020, Internal green integration and environmental performance: The predictive power of proactive environmental strategy, greening the supplier, and environmental collaboration with the supplier, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 29, n. 7.
- SILVESTRINI G., 2017, Oltre gli schemi lineari dell'economia, *Ecoscienza*, Vol. 2.
- SLANO A., VOLLERO A., 2012, Il processo di management della corporate communication: un framework, *Sinergia rivista di studi e ricerche*, Vol. 88.
- SONG W., YU H., 2018, Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25.

- SROUFE R., CURKOVIC S., MONTABON F., MELNYK S. A., 2000, The new product design process and design for environment ``Crossing the chasm'', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, n. 2.
- SUFFIAN S. A., SIDEK A. A., MATSUTO T., AL-HAZZA M. H., YUSOF H. M., HASHIM A. Z., 2018, Greenhouse Gas Emission of Broiler Chicken Production in Malaysia using Life Cycle Assessment Guidelines: A Case Study, *International Journal of Engineering Materials and Manufacture*, Vol. 3.
- TENCATI A., *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano, 2002.
- VAN BUREN N., DEMMERS M., VAN DER HEIJDEN R., WITLOX F., 2016, Towards a Circular Economy: The Role of Dutch Logistics Industries and Governments, *Sustainability*, Vol. 8.
- YANG M. G., HONG P., MODI S. B., 2011, Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms, *International Journal of Production Economics*, Vol. 129.
- ZACK M., MCKEEN J., SINGH S., 2009, Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol 13, n. 6.
- ZERFASS A., VIERTMANN C., 2017, Creating business value through corporate communication. A theory-based framework and its practical application, *Journal of Communication Management*, Vol. 21, n. 1.
- ZHANG J. A., WALTON S., 2017, Eco-innovation and business performance: the moderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SMEs, *R&D Management*, Vol. 47.
- ZHANG F., ZHU L., 2019, Enhancing corporate sustainable development: Stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation, *Business Strategy and the Environmental*, Vol. 28, n. 6.

## SITOGRAFIA

<https://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm>

<https://op.europa.eu/it/publicationdetail/publication/eb5dae41104d4724ac99d7cbcfa11b86/language-it>

<https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/agenda2030/ONU--le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1987--rapporto-brundtland.html>

<https://ec.europa.eu>

<https://circuitolibrex.net/green-economy-monete-complementari/>

[https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori\\_testo\\_pdl&idLegislatura=17&codice=17PDL0037140](https://www.camera.it/leg17/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=17&codice=17PDL0037140)

<https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/it.pdf>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0125&from=EN>

<http://www.economicircular.com/wp-content/uploads/2018/04/Quaderno-Italiano-Economia-Circolare1.pdf>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-economy-would-increase-european-competitiveness-and-deliver-better-societal-outcomes-new-study-reveals>

[https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030\\_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en)

[https://circularity.com/circular\\_guide/i-principi-delleconomia-circolare/](https://circularity.com/circular_guide/i-principi-delleconomia-circolare/)

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

[https://ec.europa.eu/italy/news/20200311\\_CE\\_lancia\\_un\\_nuovo\\_piano\\_d\\_azione\\_per\\_economia\\_circolare\\_it](https://ec.europa.eu/italy/news/20200311_CE_lancia_un_nuovo_piano_d_azione_per_economia_circolare_it)

<https://un.org.au/2013/09/06/un-global-compact-global-corporate-sustainability-report-2013/>

<https://eplca.jrc.ec.europa.eu/uploads/ILCD-Handbook-General-guide-for-LCA-DETAILED-GUIDANCE-12March2010-ISBN-fin-v1.0-EN.pdf>

[https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/policies-matters/eu/501\\_it](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/policies-matters/eu/501_it)

<https://www.epditaly.it/epd-2/>

<https://www.iso.org/about-us.html>

[http://www.dichep.unige.it/old\\_site/consulenza\\_ambientale/lca-fasi.htm#3](http://www.dichep.unige.it/old_site/consulenza_ambientale/lca-fasi.htm#3)

<https://www.wbcsd.org/Projects/Education/Resources/Eco-efficiency-Learning-Module>

<https://www.ilsole24ore.com/art/imprese-test-sostenibilita-AEMWZ1fB>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

[https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Gruppo\\_Barilla.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Gruppo_Barilla.pdf)

<https://www.barillagroup.com/it/cosa-ci-guida>

<https://www.barillagroup.com/it/buono-te>

<https://www.barillagroup.com/it/buono-il-pianeta>

<https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-responsabilita>

<https://www.barillagroup.com/it/materiale-stampa/rapporti>

<https://www.archiviosoricobarilla.com/esplora/focus/e-di-rigore-labito-blu/>

<https://www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa/online-larchivio-storico-barilla-digitalizzati-oltre-35000-oggetti>