

L'impresa sostenibile: dai principi alla pratica¹

ANDREA STOCCHETTI²

Sintesi

Oggi la cultura della sostenibilità è molto più diffusa di quanto non fosse solo pochi anni fa. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, le imprese sono tra i principali diffusori dei messaggi di attenzione al sociale e all'ambiente, anche solo per il fatto che sanno cogliere le opportunità offerte dal nuovo paradigma con l'innovazione dei prodotti e delle formule imprenditoriali. La scollatura tra adesione ai principi di sostenibilità e la loro applicazione, quando si verifica, non è necessariamente frutto di scelte di retroguardia. Spesso è il risultato di condizioni competitive, ostacoli e inerzie organizzative, o anche solo procedurali, che tuttavia non di rado hanno il sopravvento sulle buone idee e sulle buone intenzioni. Se il management arriva un po' in ritardo rispetto a quanto forse sarebbe stato opportuno, ciò è forse dovuto anche al

¹ Questo articolo è una sintesi rielaborata e aggiornata dell'articolo The sustainable firm: from principles to practice, International Journal Of Business And Management, vol. 7, p. 34-47, ISSN: 1833-3850, doi: 10.5539/ijbm.v7n21p34.

² Andrea Stocchetti, professore associato Università Ca' Foscari di Venezia.

fatto che la prospettiva teorica che per molto tempo ha dominato il pensiero economico sulla questione ha sostanzialmente ignorato la prospettiva aziendale, relegando il ruolo delle imprese all'adempimento passivo di obblighi e alla conformità a standard. Questo sostanzialmente per due errati pregiudizi di matrice concettuale tipicamente macro-economica: a) le imprese hanno come obiettivo unico o dominante il profitto; di conseguenza qualunque azione che possa mitigare questo obiettivo viene adottata esclusivamente in forza di adempimenti legislativi; b) gli sforzi per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità se non sono coordinati sono a priori irrilevanti nelle dinamiche globali.

Entrambi questi presupposti sono errati. Sappiamo che i network si auto-organizzano secondo dinamiche che possono essere virtuose e dall'impatto significativo. Sappiamo che le decisioni di singoli soggetti (individui ed organizzazioni) possono essere oggetto di ampia convergenza verso modelli che si affermano indipendentemente da vincoli e policies. Sappiamo, infine, che le imprese mirano al miglioramento della propria attività in senso lato, non solo nel senso di incrementare la redditività; in questo esse possono essere il motore di innovazioni a 360 gradi, anche di quelle innovazioni che non sembrano essere strettamente funzionali alla performance economica di breve termine.

Tutto ciò ci porta a dire che il ruolo delle imprese nella realizzazione di uno sviluppo sostenibile è di estrema importanza, indipendentemente dalla loro dimensione e a prescindere dalle policies e dagli obblighi di compliance. Per questo è prioritario mettere le imprese in condizioni migliorare i propri processi e di colmare il gap tra intenzioni e gestione sostenibile. La tecnologia fornisce un grande aiuto in tal senso, garantendo un miglioramento continuo dell'efficienza dei processi di trasformazione, ma restano nodi irrisolti sul se, quando e come realizzare il cambiamento.

Questo articolo cerca di dare un modesto contributo nel colmare un gap che non è tanto di conoscenza quanto di dialogo tra la disciplina manageriale e quella parte del mondo delle imprese che, proprio perché consapevole dell'impatto reale di un tale cambiamento di prospettiva, è più cauta nell'investire in sostenibilità.

Si propone quindi una procedura per la valutazione preliminare delle performance di sostenibilità associate a specifiche azioni e investimenti, e per la condivisione a più livelli delle scelte circa le priorità delle azioni da realizzare. Il sistema di controllo associato al modello di valutazione enfatizza le interdipendenze tra processi, dedicando una particolare attenzione alla complessità innescata dalle relazioni con stakeholders interni ed esterni. Tramite un processo di valutazione condivisa si identificano i possibili interventi di sostenibilità e se ne misura l'impatto sull'organizzazione con un criterio importanza-performance che pondera gli effetti di ciascuna azione pianificata con l'importanza assegnata dai responsabili dei processi coinvolti. La fattibilità delle varie azioni sarà poi valutata in base ad una combinazione degli sforzi finanziari e organizzativi richiesti.

Introduzione

Nonostante il dibattito sullo sviluppo sostenibile sia nato in un contesto che ha dato una grande enfasi agli aspetti economici, per molti anni la prospettiva manageriale su questo tema è stata di fatto ignorata e la consapevolezza dell'insostenibilità di lungo periodo del modelli di sviluppo in essere è una conquista relativamente recente, emersa a causa della crescente difficoltà di accedere a risorse un tempo considerate illimitate o comunque non scarse al punto da diventare un problema globale (Tijmes & Luijff, 1995).

L'emergere dell'idea di "crescita sostenibile" risale alla fine degli anni '60, quando inizia a diffondersi l'idea che le risorse globali non sarebbero state in grado di far fronte ai bisogni di una umanità in crescita esponenziale, la cui pressione sull'ambiente e la cui domanda di risorse naturali cresce più rapidamente della disponibilità delle risorse medesime, anche a causa degli stili di vita. I primi studi pubblicati (Ehrlich and Holdren, 1971; Ehrlich and Ehrlich, 1972; Meadows D.H., Meadows D.L., Randers & Behrens, 1972) si basavano in sostanza sull'analisi di dati storici e su previsioni di sviluppo dei consumi mondiali e su alcuni presupposti circa le possibilità di aumentare la produzione di risorse.

Al di là delle previsioni contenute in quelle ricerche, il loro merito è stato quello di evidenziare un problema, che fino ad allora non era stato preso in particolare considerazione (se non in modo isolato e saltuario) e portarlo all'attenzione delle massime istituzioni mondiali. In questo periodo storico, infatti, si consolida l'idea che le politiche e la regolazione a livello macro siano lo strumento di maggiore efficacia per la diffusione delle azioni di sviluppo sostenibile. Gli studi citati poco sopra, così come molti altri, individuano in un nuovo approccio alla regolazione dell'economia mondiale lo strumento per garantire uno sviluppo durevole e sostenibile e in questa proposta trovano ampio consenso.

Nel 1972, stesso anno in cui viene pubblicato il citato lavoro di Meadows et. al. dal titolo "Limits to Growth", si tenne a Stoccolma la conferenza ONU nella quale vennero sanciti 26 principi il cui fine era il seguente: «To inspire and guide the peoples of the world in the preservation and enhancement of the human environment» (U.N., 1972). Alcuni di questi principi assegnano alle politiche macroeconomiche un ruolo egemone nel definire il quadro di sviluppo della sostenibilità. In particolare, si afferma che: a) lo sviluppo sostenibile richiede un coordinamento sovranazionale poiché anche se le interrelazioni tra risorse economiche, equità sociale e uso

dell'ambiente naturale avvengono a livello locale, le implicazioni sono di natura globale; b) la politica economica e la regolazione sono gli strumenti chiave per orientare comportamenti e decisioni nella direzione voluta. Pertanto, per la salvezza dell'umanità gli organismi sovranazionali sono legittimati ad intervenire nei sistemi giuridici degli stati membri, definendo accordi, leggi, roadmaps e altre forme di regole vincolanti con l'obiettivo di promuovere la sostenibilità.

In sostanza, viene messo in secondo piano il possibile ruolo delle azioni a livello locale. La quasi totalità dell'attenzione è invece posta sulla necessità di controllare modalità e distribuzione della crescita economica, nonché sul costo reale dello sfruttamento delle risorse naturali e su come tale costo venga spostato dai sistemi di produzione verso la società (Opschoor & van der Straaten, 1993). L'espressione "sviluppo sostenibile" inizierà a diffondersi alcuni anni dopo, con la pubblicazione nel 1978 del documento "Our Common Future", redatto dalla World Commission on Environment and Development (WCED, 1987), noto anche come "Rapporto Brundtland", dal nome del premier Norvegese Gro Harlem Brundtland che presiedeva la commissione.

Da allora la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono diventati mainstream in quasi tutte le discipline accademiche così come nella vita quotidiana, ma nonostante l'evidenza mostri che questo concetto pervade ormai ogni aspetto della vita quotidiana, l'impronta iniziale orientata alle politiche macro è rimasta dominante e inquadra il problema dell'ecologia e del miglioramento sociale all'interno della teoria economica in ottica di policies, senza considerare, se non marginalmente, le priorità e le opportunità poste dallo specifico contesto competitivo e organizzativo delle imprese. La conseguenza più rilevante è stata quella di classificare per lungo tempo il problema della sostenibilità del management come una questione di compliance, rinunciando all'occasione di valutarne

le implicazioni in una prospettiva di cambiamento paradigmatico. Per capire meglio la diversità di prospettiva si può pensare per analogia all'adozione acritica e meccanicistica di un sistema di qualità rispetto alla transizione verso una logica *lean*. Allo stesso modo, la sostenibilità è stata intesa come una (nuova e incrementale) sovrastruttura di riferimento anziché come un cambiamento di condizioni di contesto, con tutti i rischi e le opportunità che questa seconda visione comporta. Qui ci si limita a sottolineare che in una prospettiva di questo tipo le policies finiscono per sottovalutare aspetti chiave quali le motivazioni della classe dirigente e le capacità del management di individuare forme di business capaci di conciliare le performance economiche con quelle ambientali e sociali. A farla breve, una visione orientata esclusivamente alla regolazione perde l'occasione di sfruttare driver di miglioramento legati alla dimensione micro che possono essere ben più incisivi (Schaltegger & Synnøestvedt, 2002; Hedrén, 2008).

Fa eccezione a queste considerazioni il grande sviluppo che ha caratterizzato gli studi sulla Corporate Social Responsibility, area di ricerca che tuttavia tratta in modo secondario gli aspetti operativi della gestione aziendale.

Non è forse un caso, quindi, se a tutt'oggi il contributo del management stenta a trovare una sistematizzazione teorica convincente, il che può sembrare paradossale perché da parte delle imprese c'è un impegno crescente nell'adozione di pratiche sostenibili, nella consapevolezza della piena coerenza di quest'ultime con i tradizionali obiettivi di crescita durevole e di redditività. Portare l'azienda su un percorso di crescita sostenibile significa non solo minimizzare l'impatto delle attività produttive sull'ambiente e contribuire alla crescita sociale: significa soprattutto assumere nuovi valori di riferimento per quello che, in realtà, si è sempre fatto, ovvero cercare miglioramenti nell'efficienza e nella creazione di ricchezza, tenendo in considerazione anche gli impatti degli

stili di vita e di consumo e senza per questo sacrificare la redditività. I principi di sostenibilità hanno connotazioni valoriali in parte diverse da quelle tradizionali, ma perfettamente coerenti con gli obiettivi dell'impresa e che in più possono riscattare il conflitto storico tra business, ambiente e società. A ben vedere, le guerre e le attività produttive sono le prime responsabili dello sfruttamento indiscriminato e socialmente devastante di risorse naturali. Lo sviluppo industriale oggi continua a portare con sé, perlopiù in nuovi Paesi, effetti sociali ed ambientali non meno drammatici di un secolo fa; durante il corso della storia tutte le tipiche attività di business (investimenti, produzione, marketing, ecc.) hanno sistematicamente ignorato i danni irreversibili causati all'ambiente naturale e le forme anche gravi di disagio sociale indotte, incoraggiando inoltre modelli di consumo che premiano e rinforzano lo spreco di risorse nel tempo (Utting, 2000). In assenza di legislazioni adeguate e di una efficace condanna sociale, le imprese più inquinanti e meno attente alle istanze degli stakeholders hanno costruito la propria forza competitiva spostando i propri costi sull'ambiente esterno (Opschoor & van der Straaten, 1993).

Il quadro odierno sembra avviato a modificare radicalmente questa situazione (se non nel breve periodo almeno nel medio termine) e a parere di chi scrive non soltanto grazie alle policies, quanto piuttosto al diffondersi di una cultura di attenzione al tema che pone le imprese e, in particolare le motivazioni dei managers, in primo piano in questo complesso cambiamento. In sostanza, sono messe in discussione le priorità aziendali, poiché i principi di sostenibilità sono sufficientemente condivisi da diventare parte di quelle priorità (Dyllick & Hockerts, 2002; Robèrt et al, 2002), e le logiche adottate dai sistemi di controllo di uso comune sono in larga parte adeguati a rendicontare gli aspetti di sostenibilità (Figge, Schaltegger and Wagner, 2002; Bonacchi and Rinaldi, 2007; Chalmeta and Palomero, 2011).

La prospettiva del management sulla sostenibilità

A partire dal contributo di Elkington (1997) il tentativo di gettare un ponte tra l'economia istituzionale e il management della sostenibilità si è sviluppato principalmente intorno al concetto della c.d. "triple bottom line" e del "business case for sustainability" (Dyllick & Hockerts, 2002; Salzmann, Ionescu-Somers & Steger, 2005; Schaltegger, 2008; Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012; Boons & Lüdeke-Freund 2012). L'idea di fondo è che, al di là dei vincoli regolamentari, l'adozione dei principi di sostenibilità è coerente con una logica di business nella misura in cui si traduce in innovazione, dei processi ma anche e soprattutto dell'organizzazione interna e dei modelli di business. Questo incitamento all'implementazione di principi non trova però un corrispettivo sostegno teorico se non in quei pochi autori che hanno cercato, in vario modo, di integrare le basi concettuali della sostenibilità con la teoria dell'impresa (Rodriguez, Ricer, & Sanchez, 2002; Artiach, Lee, Nelson & Walker, 2010; Crittenden V., Crittenden W., Ferrell L., Ferrell O. & Pinney, 2011; Connelly, Ketchen Jr & Slater, 2011). In un modo o nell'altro, i vari contributi convergono nel sostenere che le aziende possano trarre importanti benefici da un orientamento sostenibile all'attività d'impresa purché vi sia una visione strategica in tale orientamento e non si traduca in semplici azioni isolate (Salzmann et al., 2005; Grinde and Kare, 2008; Bonn and Fisher, 2011). Quindi, le azioni "green" possono essere utili per le motivazioni individuale e per l'immagine dell'azienda, ma perché si traducano in vantaggi competitivi durevoli devono essere un elemento fondante della mission e del disegno strategico complessivo. In altre parole, una produzione più "green" non basta a fare un'impresa più sostenibile né a procurarle vantaggi durevoli (Schaltegger, Ludeke-Freund, & Hansen, 2012).

L'integrazione della sostenibilità nella strategia (e quindi nella vision) dell'impresa non può prescindere dal fattore umano e dalle motivazioni individuali. Questo fattore è meno evidente dal punto di vista accademico ma è molto concreto. Le motivazioni individuali verso la sensibilità ambientale e sociale sono infatti uno dei principali impulsi alla sostenibilità dell'organizzazione di appartenenza (Bansall & Roth, 2000; Dangelico & Pujari, 2010; Parrish, 2010). Di conseguenza, dare riconoscimento formale ai principi di sostenibilità contribuisce a legittimare e a far accettare dalle persone coinvolte i cambiamenti organizzativi indotti dal ridisegno dei processi (Etzion & Ferraro, 2009).

Al di là della legittimazione e della sensibilità individuale, i motivi per i quali il fattore umano ha un ruolo determinante sono essenzialmente tre (Shrivastava, 1995; Russo & Fouts, 1997; Cohen & Winn, 2007):

- l'impegno verso la sostenibilità è percepito come una tensione verso l'eccellenza. Aumenta la reputazione dell'impresa e dell'imprenditore (Lee, 2012), è fonte di legittimazione anche delle decisioni operative di fronte agli azionisti e ai soci in genere (Hart & Milstein, 2003), migliora le relazioni interne, attrae risorse umane migliori e riduce la pressione degli stakeholders sulla società (Hardjono & van Marrewijk, 2001). Di conseguenza c'è una relazione tra la visibilità dell'impresa nel proprio contesto sociale di riferimento e il suo impegno verso obiettivi di sostenibilità. (Artiach et al., 2010);
- la riorganizzazione in chiave di sostenibilità crea opportunità per adottare nuove tecnologie, nuovi criteri di acquisizione e gestione dei materiali e, in generale, nuovi strumenti per l'analisi dei processi (ad es.: Total Quality Environmental Management – TQEM; Life-Cycle Assessment – LCA, ISO 14001). Gli effettivi benefici di questo tipo di innovazioni dipendono dalle

capacità dell'impresa (Christman, 2000) ma servono anche a porre le premesse per modalità di rilevazione interna che migliorano l'efficienza, nella misura in cui mettono in luce inefficienze, sprechi e punti deboli non immediatamente evidenti (Jasch, 2003; MacDonald, 2005; Tsoulsaf & Pappis, 2006);

➤ naturalmente c'è anche un potenziale di comunicazione, nella misura in cui il segmento dei consumatori attenti alla responsabilità socio-ambientale risulta in crescita e posizionato in una fascia ad alto valore (Barthel & Ivanaj, 2006; Chabowsky, Mena & Gonzales-Padron, 2011).

Il trend che sembra di poter leggere, tanto in dottrina che nell'esperienza quotidiana, è quindi il tentativo di includere la sostenibilità e i suoi principi nelle routine quotidiane, alla pari degli altri criteri di perseguimento di efficienza ed efficacia. Per passare dal concetto all'applicazione servono metodologie in grado di rendere valutabili le iniziative e gli investimenti specificatamente orientati al miglioramento delle performance sociali e ambientali, al pari di ogni altro investimento. Se si assume, com'è ragionevole in base a quanto visto poco sopra, che la motivazione individuale è tra i principali motori per la realizzazione di una impresa sostenibile, allora diventa critica anche la diffusione di una *vision* condivisa dall'organizzazione in particolare una *vision* che sia fatta propria dal management e dai responsabili di processo. Se è così, il sistema da implementare deve garantire un alto grado di partecipazione.

Dai principi alla pratica: quale procedura?

Focalizzarsi sui processi

Numerosi contributi mettono in evidenza come l'ostacolo principale alla realizzazione di iniziative sostenibili nelle organiz-

zazioni non sia tanto di natura concettuale o di convinzione dei decisions maker, quanto di individuare cosa realizzare e come:

«For the majority of companies, understanding how to make their businesses more sustainable was a challenge. The areas that posed the greatest challenge for approximately 80 per cent of companies were identifying and prioritizing issues, developing strategies and policies and measuring performance.» (Bonn & Fisher, 2011, 5).

Il problema dell'identificazione delle priorità è emerso anche da una ricerca condotta tra il 2008 e il 2011, nell'ambito di una serie di progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo, durante i quali otto manager di cinque organizzazioni (4 imprese e una associazione di categoria) sono stati sottoposti ad interviste destrutturate circa la percezione degli aspetti critici nella implementazione di azioni di sostenibilità in azienda. Gli intervistati erano stati scelti per avere una particolare predisposizione personale verso la questione, che tuttavia in tutti loro si scontrava con una serie di preoccupazioni circa l'impatto di una politica di sostenibilità sui processi e sullo stesso clima organizzativo. Gli ostacoli principali al passaggio verso una visione orientata ai principi dello sviluppo sostenibile erano sostanzialmente i seguenti:

- difficoltà nel realizzare una visione condivisa nell'azienda circa l'importanza di un process reengineering orientato a principi di sostenibilità;
- dubbi circa il possibile l'emergere di ripercussioni impreviste sui risultati economici;
- timore che dichiararsi attenti ai problemi ambientali e sociali possa tradursi in rivendicazioni di vario tipo e, in generale, in un aumento della pressione degli stakeholders sull'azienda;
- incertezza circa la coerenza degli obiettivi dell'azienda con quelli di sostenibilità, essendo questi ultimi spesso percepiti poco chiari e indefiniti.

Se questi sono (alcuni) tra i problemi che si pongono tra la volontà e l'effettiva realizzazione di un sistema che porti la realizzazione di obiettivi di sostenibilità a livello di routine organizzativa, allora una strada potrebbe essere quella di adottare procedure che facciano superare quelle difficoltà e quei timori rendendo il più possibile organica all'azienda la valutazione delle varie, possibili iniziative da intraprendere. Da qui, l'idea di una procedura in tre fasi:

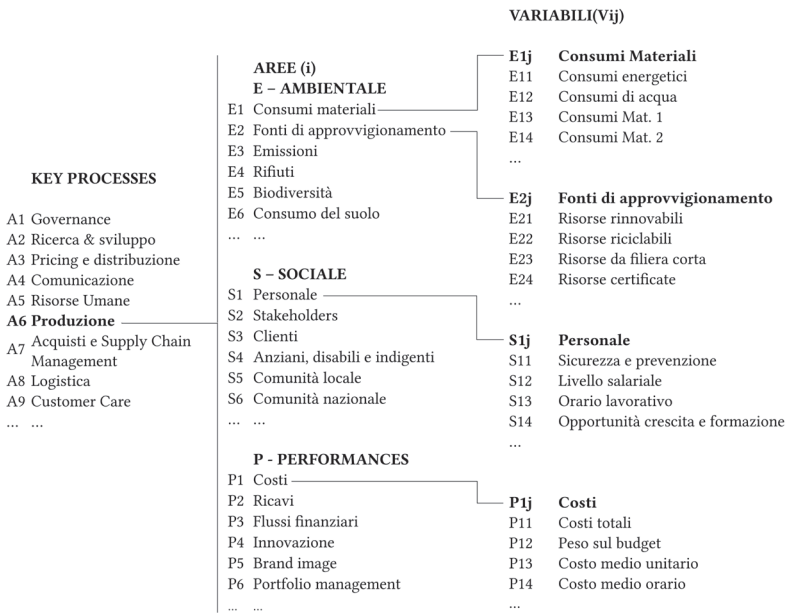
- definizione di un sistema di controllo per la sostenibilità (Control System for Sustainability - CSS);
- misurazione dell'impatto di azioni e investimenti sulla performance complessiva;
- identificazione delle azioni prioritarie.

La misura delle performance è alla base di tutti i processi aziendali, sicché il primo passo dovrebbe consistere nella definizione di un sistema di controllo per la sostenibilità (CSS) capace di monitorare nel tempo i risultati dell'impresa in relazione ad un set di variabili significative per la sostenibilità aziendale (Sustainability Variables – SVs). Tali variabili vanno individuate in modo da essere espressive dell'impatto dei processi dell'impresa nelle diverse aree di sostenibilità e rendono operativo il CSS. Quest'ultimo rappresenta uno schema unico per l'intera azienda che contiene tutte le possibili SVs, laddove l'impatto di ciascun processo sulle singole variabili sarà significativamente diverso a seconda delle caratteristiche del processo.

La figura 1 mostra un esempio di come potrebbe essere articolato lo schema del CSS. In relazione ad una serie di processi-chiave sono individuate aree di sostenibilità e le variabili ad esse collegate, evidenziando alcune delle possibili interrelazioni tra processi, aree e variabili. Le tre macro-aree sono definite seguendo le tre tradizionali aree di riferimento dello sviluppo sostenibile:

Environment (E), Society (S) and Economic Performance (P). Il fatto che vengano considerate separatamente serve a facilitare il processo di definizione degli obiettivi e delle relative complessità. Tuttavia, sovrapposizioni e anche conflitti tra obiettivi di aree diverse e all'interno della stessa area sono inevitabili. Ad esempio, salari più elevati aumentano l'impegno sociale ma riducono la redditività dell'impresa.

Figura 1 – Esempio di quadro generale di riferimento per il CSS



Il primo obiettivo della costruzione del CSS è quello di diffondere la consapevolezza delle interrelazioni tra le variabili operative (come i consumi di acqua ed energia) e le performance di processo (ad esempio consumi dei processi logistici). A questo scopo lo

schema di sintesi del CSS, che appunto evidenzia le interrelazioni e gli indicatori di performance, va costruito attraverso una analisi dei workflow che può dar luogo ad una rappresentazione vasta e complessa in relazione all'estensione delle attività dell'impresa e in relazione all'impegno del management nel voler mantenere l'analisi ad un livello più o meno dettagliato.

Definire la struttura e le variabili del CSS è un esercizio che serve anche a palesare le interrelazioni tra processi per quanto riguarda gli impatti sulla sostenibilità. I responsabili di ciascun processo devono quindi valutare l'impatto delle attività da loro coordinate sulle SV proponendo possibili innovazioni e altri interventi in grado di migliorare la performance complessiva. In ottica di bilanciare le performance economiche con quelle ambientali e sociali, quindi coerentemente con i principi di sostenibilità, qui si suggerisce di adottare un criterio di definizione delle priorità di tipo *importance-performance* (Martilla & James, 1977), per il quale ciascuna variabile delle aree Environment (E) e Society (S) è pesata in base al suo impatto sull'area delle performance economiche (P). Per fare ciò si può utilizzare una semplice matrice che metta in relazione le variabili delle aree E ed S con i parametri di performance P direttamente collegati a tali variabili. Quindi, i responsabili dei processi esprimono la loro personale valutazione circa la rilevanza di ciascuna variabile ai fini delle performance di sostenibilità (*importance*). Tale valutazione soggettiva costituisce il parametro di ponderazione, che, ovviamente, da un lato ha i limiti tipici dei giudizi personali, dall'altro ha il pregio di essere l'anello di collegamento con la struttura e con l'esperienza in essa maturata. Si tratta di quel fattore partecipativo che consente il radicamento delle iniziative di sostenibilità nell'impresa, senza il quale tali iniziative rischiano di restare elementi non condivisi ed isolati dalla strategia complessiva dell'impresa.

Un esempio è riportato nella tabella 1, dove si calcola l'impatto ponderato di alcune variabili riferite all'area dei consumi. Nell'esempio il gruppo "raw material 2" ha l'impatto ponderato più elevato (0,221) nonostante il peso sul budget più contenuto di quello di altre voci (2,4%), a causa del fatto che per questo materiale la rilevanza assegnata dai responsabili dei processi in termini di impatto sulla sostenibilità è particolarmente elevato (9,1). La tabella mostra anche la deviazione standard (s.d.) dei giudizi dei responsabili; questo valore esprime la variabilità di giudizio e in questo senso indica se vi sia più o meno accordo tra i responsabili circa il valore medio risultante dai vari giudizi.

Tabella 1 – Calcolo dell'impatto ponderato dei processi sulle aree di sostenibilità (esempio)

E1j	Consumi Materiali	Importanza per la sostenibilità		Costo annuo (/000)	Impatto Sul bilancio	
		Media (0-9)	Dev. standard		Peso sul bilancio (%)	Impatto Ponderato
E11	Consumi energetici	7,3	0,74	390,9	2,9%	0,215
E12	Consumi di acqua	8,9	1,26	12,5	0,1%	0,008
E13	Materia prima 1	5,9	3,10	459,4	3,5%	0,204
E14	Materia prima 2	9,1	0,60	322,7	2,4%	0,221

Lo scopo di questa procedura è ottenere un ranking condiviso delle SV in relazione all'impatto combinato sulle performance economiche e di sostenibilità, necessario alla luce della particolare pervasività organizzativa delle iniziative di sostenibilità. Questo ranking combina misure di contabilità analitica con giudizi dei manager e già a questo punto identifica le aree con maggior potenzialità di miglioramento, sulle quali l'azienda può concentrare i propri sforzi di innovazione. Tuttavia, ai fini di stabilire un criterio di priorità degli interventi è opportuno effettuare una ulteriore valutazione circa lo sforzo che sarà necessario sostenere, ove tale sforzo va misurato includendo oltre agli aspetti economici anche l'inevitabile investimento organizzativo e relazionale che accompagna la revisione di processi interfunzionali, la disclosure e il coinvolgimento di terze parti (fornitori, clienti, rappresentanze delle comunità di lavoratori e delle comunità locali, ecc.). L'investimento finanziario rappresenta solo un aspetto delle notevoli energie che possono essere richieste per superare ostacoli derivanti dal coordinamento e dalle negoziazioni che sorgono nel percorso verso la sostenibilità. Basti pensare alle motivazioni radicate negli "entusiasti" della sostenibilità che spesso si accompagnano a richieste incompatibili, almeno nel breve termine, con la vita quotidiana dell'impresa. Il buon senso suggerisce di valutare le priorità anche in base a quanto le iniziative di miglioramento delle variabili indicate come prioritarie incideranno sull'organizzazione, sul tipo di innovazione che verrà richiesto e su quanto intenso sarà il fabbisogno di coordinamento e/o negoziazione.

La figura 2 mostra un semplice strumento nato allo scopo di classificare le azioni innovative da pianificare in funzione del livello di impegno che richiedono. La "matrice investimenti-coordinamento" considera: a) il presumibile livello di sforzo finanziario e tecnico in funzione del tipo di innovazione che viene introdotta; b) l'estensione dei processi coinvolti nella realizzazione

dell'innovazione, quindi classificando lo sforzo in termini di coordinamento o negoziazione che è richiesto per rendere operativi i nuovi processi o le nuove tecnologie. Le varie possibili iniziative o azioni di innovazione sono quindi poste sulla matrice in funzione di queste due variabili.

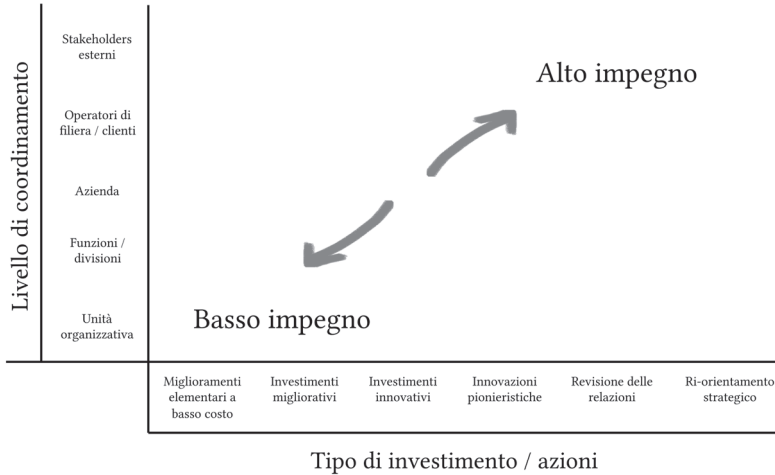
Le dimensioni di questa matrice possono essere definite in più modi. In questa sede si è scelto di classificare il grado di impegno sull'asse orizzontale come segue:

- al primo livello si pongono i miglioramenti elementari e dal costo relativamente contenuto. Si tratta di aggiustamenti ed eliminazione di sprechi dal minimo impatto, come ad esempio azioni "soft" sui comportamenti individuali, riallocazione di risorse già esistenti, miglioramenti tecnologici marginali;
- il secondo livello identifica investimenti migliorativi che adottano procedure e tecnologie consolidate per migliorare l'efficienza di strutture e processi esistenti mediante l'apporto di risorse esterne e di una riorganizzazione minimale;
- il terzo livello implica l'adozione di nuove procedure, regolamenti o tecnologie che sono già testate nel settore di riferimento ma nuove per l'azienda;
- il quarto livello è caratterizzato dall'introduzione di innovazioni pionieristiche, che comportano lo sviluppo e il collaudo di procedure o tecnologie innovative anche per il settore di riferimento;
- il quinto livello comporta l'introduzione di procedure e tecnologie che implicano una revisione delle relazioni di impresa sia interne che esterne, quindi con una profonda revisione dei processi;
- infine il sesto livello è quello del ri-orientamento strategico. Il mercato di riferimento, il modello di business, la rete di relazioni e il posizionamento competitivo sono riprogettati per assecondare i più avanzati principi di sviluppo sostenibile.

La seconda dimensione della matrice considera l'ampiezza degli interventi di miglioramento. La scala di intervento evidenzia un diverso impegno organizzativo indotto dalla crescente intensità dei fabbisogni di coordinamento e di negoziazione, dove tale impegno dipende da: a) numero dei processi, livelli gerarchici e funzioni coinvolte, b) necessità di rapportarsi a stakeholders esterni. Si possono adottare numerose classificazioni al riguardo; qui si propone la seguente:

- azioni realizzate a livello di unità tecnica o amministrativa (ad es.: ufficio, impianto, stabilimento, area funzionale) - riguarda tutte quelle situazioni in cui è identificabile un unico responsabile di processo per l'intera realizzazione dell'investimento;
- azioni inter-unità - la realizzazione dell'iniziativa richiede il coordinamento di due o più manager del medesimo livello gerarchico (ad esempio un coordinamento inter-funzionale);
- azioni a livello-impresa - l'innovazione da realizzare si traduce in un cambiamento diffuso in diverse, se non tutte, le unità organizzative, comportando quindi la revisione di processi inter-divisionali;
- azioni a livello di filiera - per la realizzazione dell'innovazione l'impresa deve sviluppare nuovi accordi con fornitori e/o clienti, quindi dando attivando processo che innesca verosimilmente negoziazioni non coordinate gerarchicamente;
- azioni che coinvolgono gli stakeholders - a questo livello terzi soggetti (quali ad es. istituzioni, associazioni e rappresentanze, comunità locali, ecc.) sono coinvolte nel processo di pianificazione ed implementazione delle iniziative di sostenibilità, sicché la negoziazione assume il massimo livello di complessità in quanto orientata.

Figura 2 – La matrice investimenti / coordinamento



La matrice della figura 2 è un modo per integrare diversi aspetti del grado di impegno che sarà richiesto all'impresa per la realizzazione delle sue iniziative di orientamento allo sviluppo sostenibile.

L'uso combinato della procedura del primo step con le valutazioni che scaturiscono dalla matrice investimenti/coordinamento permette di identificare le attività che presentano il maggior potenziale con un livello comparativamente minore di sforzo di investimento (figura 3). Le decisioni dell'impresa possono quindi essere assunte con una ragionevole consapevolezza, derivata in parte da valutazioni condivise internamente, in quanto hanno visto coinvolti i responsabili dei processi. Ove siano state individuate iniziative ad alto impatto e basso sforzo, queste possono essere avviate senza particolari timori e saranno quindi in testa alle priorità di esecuzione.

Figura 3 – Priorità delle iniziative e degli investimenti in sostenibilità

<i>Alto impegno</i>	Priorità minima	Da valutare con attenzione
<i>Basso impegno</i>	Bassa priorità	Alta priorità
	<i>Basso impatto ponderato</i>	<i>Alto impatto ponderato</i>

Conclusioni e discussione

Nonostante la logica della sostenibilità in azienda sia guidata da principi relativamente semplici, la loro applicazione innesca conseguenze che possono essere complesse da gestire ed in parte imprevedibili. L'apparente intuitività di quei principi rischia di mettere in ombra come le innovazioni sostenibili siano pervasive, lasciando a volte intendere che buone intenzioni e risorse adeguate sono tutto ciò che serve per raggiungere il risultato.

Lo strumento di analisi qui proposto mira a mettere in evidenza gli ostacoli nascosti sulla strada per migliorare la sostenibilità aziendale. Lo scopo è di dotare i manager di uno strumento per la corretta valutazione delle implicazioni delle azioni orientate verso la sostenibilità, attraverso un processo che richiede il coinvolgimento diretto del middle management, al quale viene chiesto di assumersi la responsabilità per le valutazioni preliminari e successivamente, la realizzazione delle azioni identificate.

Essere a conoscenza del tipo e della portata delle difficoltà è un primo passo importante per capire come affrontarle e, nel caso,

se rimandare la sfida. In tal senso lo strumento che qui si propone può servire alla reciproca comprensione di posizioni distanti, quando le cautele conservative e l'entusiasmo irruento per questa accattivante idea della sostenibilità dialogano poco, portando entrambe le parti a perdere di vista tanto le priorità economiche di breve come i rischi di non saper cogliere vincoli e opportunità dei cambiamenti dell'ambiente competitivo.

L'implementazione di una procedura come quella proposta è probabile che sia altamente impattante sulla struttura e sui suoi processi, anche se la sua applicazione può essere graduale e modulare. Alcuni aspetti di questo schema sono simili alle procedure del QFD, solo che in questo caso vengono estese a più unità organizzative, potenzialmente a tutta l'azienda.

Lo schema presuppone un'organizzazione focalizzata sui processi, dando per scontato che la mappatura delle interdipendenze che è alla base della successiva analisi possa essere individuata dai responsabili dei processi.

Anche se quello proposto è un processo top-down, in concreto esso non può essere centralizzato e può solo in parte affidarsi ad un commitment di input gerarchico, poiché il fine è quello di ottenere una rappresentazione emergente delle interdipendenze esistenti tra i processi e tra performance in diverse aree.

Quanto più ampio è il campo di applicazione, tanto più complessa è l'implementazione del framework. Oltre una certa dimensione aziendale, il numero delle interdipendenze e la complessità delle valutazioni strategiche vanno ben oltre la capacità di rappresentazione di questo strumento. Un gran numero di interdipendenze potrebbe portare ad una situazione di stallo nel processo di definizione degli obiettivi. La costruzione del CSS rischia quindi di essere un compito tanto più complesso quanto più si mira ad una analisi in profondità di ciascun processo. Tuttavia esistono standard di riferimento che possono facilitare significativamente

il lavoro nella fase iniziale. Tra gli schemi più completi e ancorati ad una fattibilità operativa si segnala il modello CSMS (Azapagic, 2003) ed altri noti standard di riferimento (ad es.: Global Reporting Initiatives – GRI; Environmental Management Assessment Strategy – EMAS; ISO 14001), che presentano comunque la necessità di adattamenti sostanziali alle specifiche condizioni operative dell'impresa piuttosto che essere unicamente orientato al problema di ottenere una certificazione.

La proposta qui presentata necessita di ulteriori indagini per lo sviluppo concettuale delle metriche dietro l'identificazione delle priorità. In particolare, la ricerca empirica dovrebbe investigare le classificazioni più idonee a posizionare le iniziative nella matrice investimenti / organizzazione.

Bibliografia

- Artiach T., Lee D., Nelson D, Walker J. (2010), The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, 50 (1). 31–51. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00315.x>
- Azapagic A. (2003), Systems Approach To Corporate Sustainability A General Management Framework. *Trans IChemE*, 81, Part B, September, 303-316. <http://dx.doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Bansall P., Roth K. (2000), Why companies go green. A model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 40 (4), 717-736.
- Barthel P., Ivanaj V. (2006), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue? *The Multinational Business Review*, 15 (1), 67-87. <http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200700004>

- Bonacchi L, Rinaldi L. (2007), DartBoards and Clovers as New Tools in Sustainability Planning and Control, *Business Strategy and the Environment* 16 (7), 461–473. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.596>
- Bonn I, Fisher J. (2010), Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal Of Business Strategy*, 32 (1), 5-14. <http://dx.doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Boons F., Ludeke-Freund F. (2012), Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, in press. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Chabowsky B.R., Mena J.A., Gonzales-Padron T.L. (2011), The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 55-70. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0212-7>
- Chalmeta R., Palomero S. (2011), Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard, *Journal of the Operational Research Society*, 62 (7), 1344-1356. <http://dx.doi.org/10.1057/jors.2010.69>
- Christmann P. (2000), Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets, *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 663-680. <http://dx.doi.org/10.2307/1556360>
- Cohen, B., Winn, M.I. (2007), Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 29–49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Connelly B.L., Ketchen Jr. D.J., Slater S.F. (2011), Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 86-100. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0199-0>

- Crittenden V.L., Crittenden W.F., Ferrell L.K., Ferrell O.C., Pinney C.C. (2011), Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 71-85. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>
- Dangelico R.M., Pujari D. (2010), Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability, *Journal of Business Ethics*, 95 (3), 471–486. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Dyllick T., Hockerts K. (2002), “Beyond The Business Case For Corporate Sustainability”, *Business Strategy and the Environment* 11, 130–141. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Ehrlich, R.P., Holdren J. P. (1971), Impact of Population Growth, *Science*, (n.s.), 171 (3977), pp. 1212-1217.
- Ehrlich, R.P., Ehrlich A.R. (1972), *Population, Resources, Environment: Issues in Human Ecology*. San Francisco, CA: W.H. Freeman and Co.
- Elkington J. (1997), *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone: Oxford.
- Etzion D., Ferraro F. (2009), The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting, *Organization Science*, 21 (5), 1092–1107. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0494>
- Figge F, Hahn T., Schaltegger S. and Wagner M. (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11 (5), 269–284. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.339>
- Grinde J., Khare A. (2008), The Ant, The Grasshopper Or Schrödinger’s Cat: An Exploration Of Concepts Of Sustainability, *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 10 (2), 115–141. <http://dx.doi.org/10.1142/S1464333208003007>
- Hardjono T. W., van Marrewijk M (2001), The Social Dimensions of Business Excellence, *Corporate Environmental Strategy*, 8 (3),

- 223-233. [http://dx.doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00125-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00125-7)
- Hart S.L. (1997), Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World, *Harvard Business Review*, 75 (1), 66-76.
- Hart S.L., Milstein M.B. (2003), Creating Sustainable Value, *Academy of Management Executive*, 17 (2), 56-69. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Hedrèn J., (2008), Shaping sustainability: Is there an unreleased potential in utopian thought?, *Futures*, 41 (4), 220–225. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2008.09.005>
- Jasch C. (2003), The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs, *Journal of Cleaner Production*, 11 (6), 667–676. [http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00107-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00107-5)
- Korhonen J. (2007), Environmental planning vs. systems analysis: Four prescriptive principles vs. four descriptive indicators, *Journal of Environmental Management*, 82 (1), 51–59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2005.12.003>
- Krajnc D., Glavic P. (2005), How to compare companies on relevant dimensions of sustainability, *Ecological Economics*, 55 (4), 551–563. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.12.011>
- Lee, K-H. (2012), Linking stakeholders and corporate reputation towards corporate sustainability, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6 (2), 219–235. DOI:10.1504/IJISD2012046947.
- MacDonald J.P. (2005), Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of Cleaner Production*, 13 (6), 631-643. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.06.001>
- Martilla J.A., James J.C. (1977), Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, 41 (1), 77-79.
- Meadows D.H, Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W. III (1972), *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's. Project on the Predicament of Mankind*, Universe Books: New York, N.Y.

- Mintzberg H. (1983), The Case For Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Strategy*, 4 (2), 3-15. <http://dx.doi.org/10.1108/eb039015>
- Opschoor H., Van der Straaten J. (1993), Sustainable development: an institutional approach, *Ecological Economics*, 7 (3), 203-222. [http://dx.doi.org/10.1016/0921-8009\(93\)90004-P](http://dx.doi.org/10.1016/0921-8009(93)90004-P)
- Parrish B.D. (2007), Designing the sustainable enterprise, *Futures*, 39 (7), 846-860. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2006.12.007>
- Rodriguez, M. A., Ricer, J. E., Sanchez, P. (2002), Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm, *Creativity and Innovation Management*, 11 (3), 135-146. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
- Russo M.A., Fouts P.A. (1997), A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance And Profitability, *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559. <http://www.jstor.org/stable/257052>
- Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U. (2005), The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23 (1), 27-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Schaltegger S., Synnestvedt T. (2002), The link between “green” and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, *Journal of Environmental Management*. 65 (4), 339-346. <http://dx.doi.org/10.1006/jema.2002.0555>
- Schaltegger S. (2008), Managing the business case for sustainability, Proceedings of EMAN-EU 2008 Conference, Budapest.
- Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F. and Hansen, E. (2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6 (2), 95-119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijis.2012.05.001>

- org/10.1504/IJISD.2012.046944
- Shrivastava P. (1995), The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, 20 (4), 936-960. <http://www.jstor.org/stable/258961>.
- Tijmes P., Luijf R. (1995), The Sustainability of our Common Future: An Inquiry into the Foundations of an Ideology, *Technology In Society*, 17 (3), 327-336. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X\(95\)00012-G](http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X(95)00012-G)
- Tsoulsaf G.T., Pappis C.P. (2006), Environmental principles applicable to supply chains design and operation, *Journal of Cleaner Production*, 14 (18), 1593-1602. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.05.021>
- UN – United Nations (1972), *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 16 June. <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503>.
- Utting P. (2000), Business Responsibility for Sustainable Development. *Geneva 2000*, United Nations Research Institute for Social Development <http://www.unrisd.org/80256B3C005BC-CF9/%28httpPublications%29/1CA8A49E3513DE1C80256B-610059BA0D?OpenDocument>.
- WCED – World Commission on Environment and Development (1987), *Our common Future*, Oxford University Press: Oxford.