

**Roberta Sebastiani**

**CORPORATE  
SUSTAINABILITY  
E COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE**

**Lo sviluppo sostenibile  
come opportunità  
per un nuovo modo  
di fare impresa**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Roberta Sebastiani**

**CORPORATE  
SUSTAINABILITY  
E COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE**

**Lo sviluppo sostenibile  
come opportunità  
per un nuovo modo  
di fare impresa**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. La <i>corporate sustainability</i></b>	»	15
1.1. Il concetto di <i>corporate sustainability</i> e la sua evoluzione nel tempo	»	15
1.1.1. Dallo sviluppo sostenibile alla sostenibilità	»	16
1.1.2. Verso un nuovo paradigma manageriale	»	20
1.2. L'imperativo strategico della sostenibilità	»	22
1.2.1. Il ruolo delle imprese di fronte alle nuove sfide	»	24
1.2.2. Alternative di profili strategici nell'orientamento alla sostenibilità	»	27
1.3. I diversi stadi nel processo di orientamento alla sostenibilità	»	33
1.3.1. Le caratteristiche distintive delle fasi	»	33
1.4. Competitività e sviluppo sostenibile: un binomio possibile	»	38
1.4.1. L'efficienza dei processi e i vantaggi di costo	»	39
1.4.2. Sostenibilità, immagine e valore del brand	»	41
1.5. La sostenibilità alla base dell'innovazione	»	45
1.5.1. Il modello del "Sustainability Innovation Cube"	»	47
1.5.2. Gli stadi dell'innovazione orientata alla sostenibilità	»	49
<b>2. La sostenibilità nella relazione tra impresa e mercato</b>	»	54
2.1. Logiche e approcci alla base della <i>corporate sustainability</i>	»	54

2.1.1. Il presidio delle fasi chiave del processo	pag.	55
2.2. La cultura della sostenibilità nell'impresa: il vissuto dei manager	»	64
2.2.1. La scelta della sostenibilità per affrontare la complessità: un'esperienza concreta	»	71
2.3. Benefici e ostacoli all'adozione di politiche di <i>corporate sustainability</i>	»	74
2.4. Il ruolo del marketing come funzione di frontiera tra impresa e mercato	»	79
2.4.1. Le leve del marketing per la sostenibilità d'impresa	»	82
2.5. <i>Market practices</i> a supporto della sostenibilità dell'impresa	»	85
<b>3. Sostenibilità e consumi: la risposta del mercato</b>	»	90
3.1. Verso un consumatore sempre più consapevole	»	90
3.1.1. Il concetto di consumo sostenibile	»	91
3.1.2. Le dinamiche del consumo sostenibile	»	92
3.2. Il profilo del consumatore sostenibile	»	96
3.3. <i>L'attitude-behaviour gap</i> : un dibattito aperto	»	101
3.4. Dalla dimensione individuale alla dimensione collettiva	»	108
3.5. Verso la trasformazione del mercato guidata dalla domanda	»	113
3.5.1. Eataly: dal conflitto all'interazione tra imprese e movimenti di consumatori	»	115
3.5.2. Un esempio di trasformazione del mercato guidata dai consumatori: i GAS (Gruppi di Acquisti Solidale)	»	119
<b>4. Il ruolo del retail nella prospettiva dello sviluppo sostenibile</b>	»	125
4.1. Il retail come connettore tra produzione e consumo	»	125
4.1.1. La supply chain sostenibile	»	129
4.2. Le strategie di sostenibilità nel retail	»	133
4.2.1. Carrefour: il primato è dell'uomo	»	136
4.2.2. IKEA: la sostenibilità democratica tra ambiente e sociale	»	139
4.2.3. Zara: alla ricerca di partnership sostenibili	»	141
4.3. Dalla strategia alle pratiche sostenibili nella GDO	»	144
4.3.1. L'esperienza di Simply nello sviluppo di punti vendita sostenibili	»	152
4.4. Il Commercio Equo e Solidale	»	156



4.4.1. La realtà delle Botteghe del Mondo	pag.	158
4.4.2. Fair Trade e GDO	»	160
4.5. Franchising e sostenibilità: un'opportunità da sviluppare	»	162
4.5.1. Gli orientamenti alla sostenibilità nel franchising: i risultati di una ricerca empirica	»	164
4.5.2. Enel.si: l'ambiente al centro	»	175
<b>5. Le sfide del prossimo futuro</b>	»	180
5.1. La necessità di un cambio di paradigma	»	180
5.2. Dall'impresa al supply network sostenibile	»	186
5.2.1. La Leaf Community del Gruppo Loccioni	»	189
5.3. I facilitatori della sostenibilità	»	191
5.3.1. Il ruolo degli enti certificatori	»	194
5.3.2. Il network Life Gate	»	198
5.4. La co-creazione dei valori	»	200
5.4.1. Barilla Food and Nutrition Center	»	204
5.5. <i>Mainstreaming corporate sustainability</i>	»	206
<b>Bibliografia</b>	»	215



# Introduzione

I temi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile sono sempre più al centro del dibattito a livello nazionale e internazionale e vedono l'emergere di posizioni differenziate tra coloro, istituzioni, imprese, ricercatori, consumatori, che ne osservano l'evoluzione e vi partecipano attivamente.

L'esigenza di conciliare la crescita economica con un'equa distribuzione delle risorse nell'ambito di un nuovo modello di sviluppo non è un tema nuovo: già dagli anni Settanta la consapevolezza dei limiti insiti nel concetto di sviluppo classico, legato prevalentemente, se non esclusivamente, alla crescita economica, aveva iniziato a diffondersi a vari livelli, non solo istituzionali, stimolando una riflessione più approfondita in tal senso.

A partire dal 1987 anno della pubblicazione del ben noto Rapporto Brundtland, il dibattito si è fatto più intenso e il tentativo di comprendere quali fossero le modalità attraverso le quali tradurre in concreto i principi dello sviluppo sostenibile si è fatto più pressante.

Una considerazione generale che sembra ormai condivisa, e che è il frutto dell'evoluzione del pensiero e delle esperienze in chiave di sostenibilità che si sono susseguite in questi 25 anni, è che la sostenibilità non è uno stato o una condizione immutabile, ma è, di fatto, un processo continuo, che richiama la necessità di coniugare le tre dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo: la dimensione economica, la dimensione sociale e la dimensione ambientale.

D'altro canto, la mancanza di un perimetro chiaramente e univocamente condiviso del concetto di sostenibilità, non ha facilitato tale processo e

sembra oggi proporre due posizioni se non contrapposte comunque rappresentative di due approcci alternativi alla questione.

Se da un lato, infatti, sembra crescere una sorta di scetticismo e di atteggiamento prudentiale rispetto all'adozione di un reale orientamento alla sostenibilità (gli esiti del vertice Rio+20 tenutosi nel 2012 sembrano avvalorare questa posizione), dall'altro cresce il numero di attori che stanno attivamente sostenendo tale orientamento e si stanno muovendo in tale direzione. In questo passaggio da una dimensione più macro di approccio al tema della sostenibilità a una dimensione più micro, la volontà di intervenire attivamente per dare risposta alle istanze poste dalla necessità di uno sviluppo più sostenibile sembra essere più determinata.

In prima linea troviamo le imprese che, anche se non sempre supportate da politiche istituzionali, stanno interpretando nell'ambito del loro business le istanze della sostenibilità. In questo senso, sta sempre più emergendo il concetto di *corporate sustainability*: un approccio di business che è volto a creare valore per i clienti, i dipendenti e i diversi stakeholder di riferimento per l'impresa, compresa la società nel suo complesso, attraverso l'integrazione, nell'ambito delle più generali strategie dell'impresa, di strategie e pratiche sostenibili, ossia finalizzate non solo a creare valore economico ma a salvaguardare il capitale ambientale e sociale a tutti i livelli. La *corporate sustainability* è, infatti, tesa a garantire nella gestione del business il perseguimento di obiettivi di integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica (Bansal, 2005). Si tratta di un'evoluzione dei concetti di responsabilità sociale e di cittadinanza d'impresa (che a oggi sono sempre più ricompresi in questo concetto più ampio) che ha come riferimento non solo l'introduzione ma soprattutto l'integrazione delle istanze di sostenibilità nelle strategie e nelle prassi delle imprese.

Tale orientamento sta influenzando sulle strategie competitive delle imprese che ormai iniziano a comprendere che l'apparente paradosso tra capacità di competere in un ambiente complesso e investimento sul capitale ambientale e sociale è in realtà risolvibile attraverso l'adozione di una prospettiva di interdipendenza tra le ragioni del business e le istanze dello sviluppo sostenibile. Non si tratta quindi di ragionare in termini di costi della sostenibilità ma di come essa possa rappresentare per le imprese una reale opportunità che consenta di esplorare modi nuovi per competere sul mercato.

Se c'è qualcosa che ci sta insegnando questa fase di recessione che molte economie stanno attraversando e che rappresenta, di fatto, la nuova realtà con cui dobbiamo fare i conti, è che i paradigmi che abbiamo utilizzato fino a oggi per interpretare la competitività dell'impresa mostrano alcuni limiti strutturali e che occorre pensare a nuovi paradigmi che superino le logiche

tradizionali per ragionare in termini di creazione di una nuova forma di valore, il valore condiviso con il contesto in cui l'impresa opera (Porter, Kramer, 2011).

Questo volume s'inserisce nel dibattito con l'obiettivo di proporre una visione integrata del fenomeno tesa ad approfondire contestualmente la prospettiva sia dell'offerta sia della domanda in una logica sistemica; ciò allo scopo di giungere a un modello interpretativo capace di cogliere i driver su cui i diversi attori, in primis le imprese, dovranno concentrarsi per fare dello sviluppo sostenibile una realtà concreta.

Il lavoro che viene qui presentato rappresenta la sintesi di cinque anni di ricerca realizzata dall'autore sui temi legati alla *corporate sustainability*; tale attività, che è stata svolta nell'ambito di Centrimark – Centro di Ricerche di Marketing dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, si è sviluppata attraverso un'analisi estensiva della letteratura sui temi della sostenibilità d'impresa e del consumo etico e sostenibile e attraverso la realizzazione di cinque progetti di ricerca ad hoc, finalizzati ad approfondire altrettante tematiche scarsamente indagate in letteratura, quali:

- “Il ruolo del marketing nella prospettiva della competitività a supporto della sostenibilità dell'impresa”, progetto finanziato con i Fondi di Ateneo per la ricerca scientifica dell'Università Cattolica del S.C., realizzato attraverso una survey di tipo quantitativo che ha coinvolto 281 manager operanti in imprese nazionali e multinazionali, di diverse dimensioni e settori di operatività; a valle di tale indagine sono state effettuate interviste in profondità con 15 manager finalizzate ad approfondire i temi emersi nell'ambito della survey anche attraverso l'esperienza delle aziende in cui operavano;
- “Il ruolo del consumo critico e dei movimenti dei consumatori nei processi di cambiamento delle dinamiche di mercato nel settore alimentare”, progetto finanziato con i Fondi di Ateneo per la ricerca scientifica dell'Università Cattolica del S.C., realizzato attraverso 50 interviste semi-strutturate, 32 interviste in profondità (di cui 22 a membri di GAS – Gruppi di Acquisto Solidale), osservazioni in punto vendita, partecipazione alle riunioni di tre GAS, analisi semantica di 60 discussioni su blog e forum e survey tramite questionario sottoposto a un campione di 300 consumatori;
- “Il ruolo delle imprese della distribuzione commerciale nell'armonizzazione della filiera nella prospettiva della sostenibilità”, finanziato con i Fondi di Ateneo per la ricerca scientifica dell'Università Cattolica del S.C., che ha coinvolto 20 retailer a livello nazionale e internazionale attraverso la metodologia del case study research; per la

redazione dei case study si è fatto ricorso all'analisi di materiale di tipo secondario, di materiale aziendale e a 38 interviste in profondità con key informants delle diverse imprese (general manager, marketing manager e CSR manager);

- “L'orientamento alla sostenibilità nelle realtà del franchising in Italia”, realizzata in collaborazione con Confimprese attraverso una survey su un campione di 84 catene in franchising, cui è seguito un focus group che ha coinvolto 8 catene rappresentative dei diversi profili emersi dalla ricerca quantitativa ai fini di un approfondimento delle tematiche più significative e 10 interviste in profondità a key informants, general manager e responsabili della rete;
- “Ecolabel e vantaggio competitivo: il ruolo dell'informazione”, progetto di ricerca sulle certificazioni di sostenibilità con un particolare focus sull'Ecolabel, marchio dell'Unione europea di qualità ecologica che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista ambientale. La ricerca empirica è stata sviluppata mediante la realizzazione di 4 focus group finalizzati ad approfondire il livello di conoscenza delle eco-label da parte dei consumatori e le attese in termini di informazioni, cui è seguita una survey quantitativa che ha coinvolto un campione di 372 consumatori; sul fronte delle imprese è stata effettuata un'analisi dei contenuti e della organizzazione delle informazioni relative all'Ecolabel presenti nei siti web di 294 imprese certificate, mediante un protocollo di analisi già testato in altri contesti di ricerca.

Il volume prende le mosse dalla necessità di un inquadramento del tema nella sua generalità, a partire dalla specificazione del concetto di *corporate sustainability*. Tale concetto non sembra essere ancora univocamente definito né in letteratura né nella prassi manageriale, determinando quindi interpretazioni che talora lo riconducono meramente alla sua connotazione ambientale o, altrimenti, lo assimilano a pratiche più legate alla promozione di cause sociali.

Come vedremo, invece, la prospettiva che si va sempre più consolidando sottolinea il carattere multidimensionale del concetto di sostenibilità d'impresa, che integra sia la dimensione ambientale sia la dimensione sociale con le istanze di economicità dell'agire d'impresa. Tale approccio fa sì che la *corporate sustainability* sia sempre più riconosciuta come un orientamento strategico che l'impresa può adottare per guidare la sua azione sul mercato e sostenere la sua capacità competitiva in un contesto sempre più complesso, globale e interconnesso.

A partire da tale considerazione approfondiremo, nella seconda parte del primo capitolo, quali sono le modalità con cui tale orientamento può essere

adottato dalle imprese e quali sono le implicazioni più importanti che ne possono derivare in termini d'impatto sulla competitività attuale e prospettica dell'impresa.

Volendo comprendere a che punto siamo nell'evoluzione verso la sostenibilità e come i manager stanno interpretando questo tema, molti sono gli studi che sono stati condotti su questo tema; nel secondo capitolo ne proponremo una sintesi attraverso la quale sarà possibile tracciare il quadro della situazione sia con riferimento a quanto sta avvenendo oggi sia in relazione alle barriere che si frappongono all'adozione da parte delle imprese di un orientamento fattivo alla sostenibilità. A completamento di questi risultati si aggiunge il primo degli studi, cui abbiamo fatto cenno in questa introduzione, che ha coinvolto i manager allo scopo di comprendere quale fosse l'interpretazione del concetto di sostenibilità in azienda, le attività a essa associate, l'impatto della sostenibilità sulla competitività delle imprese e il ruolo delle funzioni di frontiera con il mercato. Il quadro che emerge evidenzia l'esistenza di approcci differenziati al tema della *corporate sustainability*, rispetto ai quali il ruolo del marketing assume connotati diversi e potenzialmente più articolati rispetto a quelli tradizionali, in termini di ambiti di operatività e di funzione di coordinamento dei diversi stakeholder intorno ai significati e alle implicazioni della sostenibilità.

La domanda non è certamente esogena rispetto a questo processo di orientamento verso la sostenibilità d'impresa, come emerge nel terzo capitolo; essa vi partecipa attivamente non solo esprimendo le proprie richieste e le perplessità rispetto all'operato delle imprese ma anche, nel momento in cui le istanze del consumo etico e sostenibile sono collettivizzate in movimenti, supportandole nel processo di cambiamento dei paradigmi, come dimostra una ricerca che abbiamo svolto tramite interviste in profondità con manager e consumatori a proposito di due realtà di estremo interesse nel panorama italiano: Eataly e i Gruppi di Acquisto Solidale. Si tratta evidentemente di un'opzione che può essere colta o meno dalle imprese e che può intervenire sulla loro capacità di competere sul mercato rispondendo a sfide provenienti dal contesto e trasformando le tradizionali dinamiche del mercato.

Questo è tanto più vero nel momento in cui pensiamo agli attori che si trovano più a valle nella filiera, come è il caso degli attori della distribuzione commerciale, che data la loro posizione, sono, oggi, dei veri e propri sensori dei processi di cambiamento nella direzione della sostenibilità nelle fasi a monte e a valle della filiera stessa. È a loro che abbiamo dedicato il quarto capitolo con l'obiettivo di superare il particolarismo della singola realtà e di adottare una visione complessiva di filiera. In questo senso abbiamo effettuato un'analisi che, a partire da una case study research che ha

coinvolto le realtà del mondo del retail a livello nazionale e internazionale, ha consentito di approfondire le logiche e le implicazioni a livello manageriale legate all'adozione di un orientamento in chiave di sostenibilità in questo comparto. Inoltre, un particolare rilievo è stato dato alle realtà che operano in franchising attraverso un progetto di ricerca ad hoc che ha consentito di fare luce sulle specificità che questa soluzione distributiva pone rispetto all'adozione di strategie e pratiche sostenibili.

Quale risultato dell'analisi condotta nei primi quattro capitoli, ciò che emerge con riferimento alla *corporate sustainability* è che s'intravedono alcune luci ma le ombre permangono. Si ha in qualche modo la sensazione che, nonostante la necessità percepita di un cambio di paradigma, il modo di guardare alla sostenibilità da parte delle imprese sconti ancora un approccio tradizionale, che non sempre riesce a cogliere, soprattutto in termini d'impatto sulla competitività delle imprese, tutte le potenzialità che la sostenibilità può esprimere. In questo senso, come vedremo nell'ultimo capitolo, diverse sono le implicazioni sia in termini manageriali sia di sviluppo di ricerche future che emergono dalle ricerche effettuate e dalla loro integrazione con gli altri contributi esistenti in letteratura; è a partire dalla disamina di tali implicazioni che diviene possibile tracciare le strade che dovrebbero essere intraprese dalle imprese e che potrebbero orientare anche i policy makers a supporto del perseguimento dello sviluppo sostenibile. Non vi è dubbio che vi sia ancora molto lavoro da fare ma crediamo che l'apertura a nuovi paradigmi possa contribuire in modo significativo all'evoluzione degli studi sulla *corporate sustainability* e delle sue traduzioni concrete nelle imprese, con l'obiettivo di reinterpretare in una prospettiva di autentico sviluppo sostenibile le logiche della competizione sui mercati.



# 1. La *corporate sustainability*

## 1.1. Il concetto di *corporate sustainability* e la sua evoluzione nel tempo

La situazione di crisi che i diversi sistemi economici e sociali a livello mondiale stanno affrontando pone in evidenza come l'attenzione sulle modalità attraverso le quali possa essere perseguita una crescita realmente sostenibile costituisca una priorità ineludibile. La coerenza di tali riflessioni costituisce il presupposto da cui intendiamo partire nello sviluppo dei temi che saranno affrontati in questo capitolo e nei capitoli successivi, consapevoli che ancora molte sono le questioni su occorre fare luce per affrontare con sistematicità questo argomento.

Ciò che emerge, in prima istanza, è che, nell'ambito dell'evoluzione dell'economia globale, si vanno amplificando tre divari fondamentali che caratterizzano il mondo contemporaneo (Scott, 2003) e che impongono ai diversi operatori, istituzioni e imprese, un impegno immediato e irrimandabile:

- il divario fra il grado di sfruttamento delle risorse fisiche e naturali della Terra e la disponibilità delle stesse (divario ecologico);
- il divario fra il grado di soddisfacimento dei bisogni individuali e quello dei bisogni collettivi (divario di qualità della vita);
- il divario fra “ricchi” e “poveri” (divario sociale, politico e strategico).

Tali divari stanno assumendo una dimensione sempre più significativa, e, al contempo, mostrano una crescente interdipendenza, il che costituisce una dimensione sicuramente sfidante per tutti gli attori impegnati nel difficile compito della loro riduzione.

È in questo quadro che s'inserisce, quindi, l'accresciuta sensibilità per la tematica della sostenibilità, nella sua generalità. La rilevanza che essa ha as-

sunto nel corso degli anni può essere ricondotta ad alcuni fattori del contesto di riferimento. L'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OECD) ha individuato, in particolare, quattro driver fondamentali:

- la globalizzazione dell'economia mondiale e l'integrazione dei mercati finanziari. Entrambe queste dimensioni hanno inciso sulle dinamiche economiche e sociali e hanno avuto un impatto su percezioni e aspettative dei cittadini, dei consumatori, e delle istituzioni nei confronti degli attori economici, in primis le imprese;
- il peso sempre più rilevante assunto da criteri etici e sociali nell'orientare le decisioni di investimento e di consumo sia di singoli individui, che di imprese e istituzioni;
- la crescente preoccupazione per l'impatto negativo delle attività economiche sulle risorse dell'ambiente e sul suo degrado;
- la necessità di una maggior trasparenza nelle attività d'impresa, resa possibile dai progressi informatici e amplificata dai recenti scandali sulle condotte delle imprese e dai fallimenti finanziari avvenuti negli ultimi decenni.

Se è vero che la sostenibilità appare, dunque, come un elemento sempre più imprescindibile per le imprese, vuoi per le istanze derivanti da normative sempre più cogenti, vuoi per le pressioni provenienti dal mercato e dal contesto competitivo, è altrettanto vero che il significato di sostenibilità appare ancora non univocamente definito e caratterizzato da confini labili e in continua evoluzione.

In questo senso si è sviluppato di ampio dibattito, in particolare nell'ultimo decennio, dal momento che si tratta di un tema complesso, dinamico nella sua evoluzione nel tempo e le cui dimensioni non sono così facilmente riconducibili a schemi semplificati di interpretazione; a tale dibattito vogliamo ricondurci cercando di fare luce sulle posizioni emergenti condivise non solo dalla letteratura ma anche da manager e imprenditori, attraverso l'analisi dei contributi più interessanti, delle ricerche più recenti condotte sia a livello nazionale che internazionale e di alcune delle esperienze più significative poste in essere da parte delle imprese, come vedremo nei capitoli che seguiranno.

### *1.1.1. Dallo sviluppo sostenibile alla sostenibilità*

Nella letteratura e nella prassi manageriale, espressioni quali “sviluppo sostenibile”, “impresa sostenibile” e “responsabilità sociale d'impresa” sono spesso utilizzate per rappresentare le dimensioni e le accezioni della so-

stenibilità. Si tratta di concetti che mostrano significative interconnessioni, pur in presenza di differenze che riteniamo utile specificare prima di procedere nella nostra analisi.

Lo sviluppo sostenibile, nella generalità della sua accezione, fa riferimento, sostanzialmente, a un modello di sviluppo generale, a livello di sistema, capace di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti e future, basato su equità di accesso, sfruttamento delle risorse, e distribuzione della ricchezza.

Il concetto di sviluppo sostenibile si sostanzia quindi in un principio etico e politico, che implica che le dinamiche economiche e sociali delle moderne economie siano compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi in maniera indefinita. Tale concetto si è andato definendo nel corso del tempo, a partire dagli anni Settanta, quando ha cominciato a diffondersi la consapevolezza che il modello di produzione e consumo di tipo fordista tipico delle società industrializzate mostrava evidenti limiti soprattutto con riferimento alle modalità di sfruttamento delle risorse naturali<sup>1</sup>.

Nel corso degli anni Ottanta la riflessione sul tema dello sviluppo sostenibile si è fatta più urgente e maggiormente concentrata sulle relazioni esistenti tra le questioni ambientali e le problematiche economico-sociali come la povertà e il sottosviluppo. Risale al 1983, infatti, l'istituzione della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (WCED), cui fu assegnato come compito principale quello di proporre strategie ambientali di lungo periodo per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile per l'anno 2000 e oltre (UN, 1983). Quale esito dei lavori della Commissione nel 1987 viene pubblicato il rapporto "Our Common Future", o come è più noto "Rapporto Brundtland", che prese il nome da Gro Harlem Brundtland, primo ministro

<sup>1</sup> Nel corso della prima importante conferenza che ha trattato i temi dello Sviluppo Sostenibile, la United Nations Conference on the Human Environment, tenutasi a Stoccolma nel 1972, viene redatta la prima dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano (Dichiarazione di Stoccolma) che enuncia alcuni dei principi che ispireranno gli sviluppi futuri in tema di politiche a supporto dello sviluppo sostenibile. Tra questi ricorrono: il diritto per l'uomo alla libertà, all'uguaglianza e a condizioni di vita soddisfacenti, ma anche il dovere di proteggere e migliorare l'ambiente a favore delle generazioni presenti e future e la necessità di preservare le risorse naturali attraverso un'adeguata pianificazione e gestione promossa anche dai processi legislativi ed economici degli Stati, che devono operare secondo uno spirito di cooperazione, su un piano d'uguaglianza indipendentemente dalle dimensioni e dalla rilevanza a livello economico e politico.

Tra i risultati della Conferenza è da annoverare la nascita dell'UNEP (United Nations Environmental Programme) ovvero il programma delle Nazioni Unite sui problemi ambientali con lo scopo di coordinare e promuovere le iniziative ONU relative alle questioni ambientali.

norvegese, allora presidente della Commissione. Secondo tale Rapporto ambiente e sviluppo non potevano essere considerate due sfide separate: occorre infatti tenere in considerazione le relazioni esistenti a livello ambientale, economico, sociale e del mondo tecnologico per orientare la crescita dei sistemi economici e sociali. Lo sviluppo sostenibile viene così formalmente definito in termini di: “Sviluppo che risponde alle necessità delle generazioni presenti, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze” (WCED, 1987). Tale definizione enfatizza una visione antropocentrica del tema; infatti, al centro della questione non è tanto l’ecosistema, e quindi la sopravvivenza e il benessere di tutte le specie viventi, ma piuttosto quella delle generazioni umane<sup>2</sup>.

La Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED, United Nations Conference on Environment and Development) organizzata nel 1992 a Rio de Janeiro, a vent’anni di distanza dalla conferenza di Stoccolma ha rappresentato il momento di svolta che ha portato il tema dello sviluppo sostenibile al centro del dibattito politico ed economico internazionale<sup>3</sup>.

Due sono i documenti che hanno posto alcuni punti fermi sui cui l’attenzione delle istituzioni e delle organizzazioni avrebbe dovuto concentrarsi nell’immediato futuro:

- la Dichiarazione di Rio, un codice di comportamento etico ambientale per gli stati che ponendo l’accento sul legame tra protezione ambientale e sviluppo, sulla necessità di sradicare la povertà e di tenere conto delle esigenze dei Paesi emergenti, ha evidenziato l’urgenza di trovare alternative ai modelli di produzione e consumo non sostenibili, di aumentare le capacità autoctone di affrontare le problematiche

<sup>2</sup> Una successiva definizione di sviluppo sostenibile, in cui è inclusa invece una visione più globale, è stata fornita, nel 1991, dalla World Conservation Union (IUCN), dal United Nations Environment Programme (UNEP) e dal World Wide Fund for Nature, nell’ambito del rapporto “Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living” in cui esso è identificato ne: “Il soddisfacimento della qualità della vita, mantenendosi entro i limiti della capacità di carico degli ecosistemi che ci sostengono”.

Se la definizione della Commissione di Brundtland si concentrava sul legame fra il soddisfacimento dei bisogni umani e la “responsabilità intergenerazionale”, quella fornita dalla IUCN introduce e enfatizza l’importanza del miglioramento della qualità di vita dell’uomo nel rispetto della capacità di rigenerazione delle risorse del pianeta.

<sup>3</sup> Nel corso della Conferenza le numerose organizzazioni governative e non governative appartenenti agli oltre 172 paesi parteciparono alla definizione di tre Convenzioni internazionali: la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici (contenente le linee guida e le azioni da intraprendere per non compromettere ulteriormente l’atmosfera), la Convenzione sulla protezione della biodiversità (con cui si è inteso promuovere un accesso equilibrato alle risorse biologiche degli ecosistemi) e la Convenzione sulla lotta alla desertificazione e alla siccità.

ambientali (capacity-building), e di promuovere un sistema economico internazionale aperto e di supporto allo sviluppo sostenibile;

- l'Agenda 21, dove 21 sta a significare il "ventunesimo secolo", un programma di azione da intraprendere a livello mondiale, nazionale e locale in cui sono definiti in concreto gli obiettivi e le politiche da adottare ai fini della realizzazione di un sviluppo realmente sostenibile da parte delle organizzazioni delle Nazioni Unite, dei governi e delle amministrazioni dei paesi firmatari.

All'inizio degli anni 2000 la Commissione Europea ha incluso la sostenibilità tra i temi della sua agenda e ha emanato le proprie linee guida al riguardo. Nel libro verde del 2001 "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", ad esempio, è resa esplicita la responsabilità delle imprese nel perseguimento di uno sviluppo sostenibile e si evidenzia come l'impatto sull'ambiente e sulla società debba essere tenuto in conto dall'impresa nell'esercizio della propria attività economica.

Ricollegandoci quindi all'evoluzione dell'interpretazione delle implicazioni operative a livello di sistemi economici dello sviluppo sostenibile possiamo osservare come diverse siano le aree di criticità emerse nel corso degli ultimi decenni.

Tra queste, uno degli elementi più dibattuti soprattutto a partire dagli anni Ottanta è riconducibile senza dubbio al fatto che lo sviluppo produttivo degli ultimi 200 anni è andato di pari passo con il progressivo depauperamento delle risorse naturali e con l'incremento quantitativo e di nocività delle emissioni inquinanti, al punto che, da più parti, si reputano assai prossimi (se non per alcuni già superati) i limiti della sostenibilità dell'attuale modello economico (Choi, Ng, 2011).

Benché il collegamento tra sviluppo sostenibile e ambiente naturale sia quindi quello più frequentemente evocato, occorre sottolineare come il termine "sostenibilità", così come è andato definendosi a partire dal Rapporto Brundtland del 1987, includa numerose altre tematiche di ordine sociale ed economico, ampie a tal punto che la definizione dei confini del concetto di sostenibilità e degli ambiti cui essa si riferisce è impresa assai complessa e dibattuta.

Occorre allora cercare di definire il perimetro entro il quale includere il concetto di sostenibilità, affinché questo possa tradursi più facilmente in linee guida e comportamenti specifici all'interno delle imprese.