



**Competenze di sostenibilità**  
**Chiarissima Professoressa Chiara Mio**

# **Sostenibilità e competitività**

## **la situazione italiana al 2012**

# INDICE

1. INTRODUZIONE	pag. 2
2. I SOGGETTI CHE HANNO CONDOTTO L'INDAGINE E QUELLI CHE VI HANNO PARTECIPATO	pag. 2
3. IL RAPPORTO TRA SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ	pag. 3
4. I RISULTATI DELLA RICERCA	pag. 4
4.1 LA SOSTENIBILITÀ COME FONTE DI SUCCESSO COMPETITIVO DELL'IMPRESA	pag. 4
4.2 I TEMI CHIAVE DELLA SOSTENIBILITÀ	pag. 6
4.3 GLI INTERVENTI DELLE AZIENDE NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITÀ	pag. 6
5. L'INDICE DI COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE	pag. 8
6. CONCLUSIONI	pag. 11
BIBLIOGRAFIA	pag. 13

## **1. Introduzione**

Alla fine del 2012 RGA ha pubblicato uno studio, intitolato “Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività”, con l'obiettivo di osservare l'andamento della relazione tra sostenibilità e competitività in questa particolare stagione storica ed economica nel contesto italiano, confrontandolo inoltre con le evidenze che si riscontrano nel resto del mondo. Lo studio è la continuazione di un'indagine pubblicata dalla stessa RGA nel 2009, “Etica o etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività”, per mezzo della quale l'azienda ha voluto analizzare le diverse scelte delle imprese in termini di responsabilità sociale e di conseguenti effetti sulla competitività dell'impresa.

Nel primo studio RGA ha inoltre elaborato l'indice di competitività sostenibile, selezionando alcuni indicatori facenti parte di quelli già utilizzati dal World Economic Forum per determinare l'indice di competitività globale. Nel secondo report è stato quindi possibile verificare l'evoluzione dei più importanti Paesi del mondo sui temi della sostenibilità proprio servendosi di tale particolare indicatore.

Nello sviluppo del presente contributo si cercherà di riportare in modo sintetico ma esaustivo gli aspetti più importanti che emergono dal report pubblicato da RGA come i partner della ricerca, le aziende intervistate, ma soprattutto i risultati della ricerca, sia dal punto di vista del rapporto tra sostenibilità e competitività, sia sul fronte dell'indice di competitività sostenibile.

## **2. I soggetti che hanno condotto l'indagine e quelli che vi hanno partecipato**

“Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività” è stato realizzato grazie alla collaborazione tra RGA, SAP e GreenBusiness. RGA è una società di consulenza operante in Italia e all'estero nata nel 1998 come divisione ambiente di Arthur Andersen, società di consulenza multinazionale; in seguito è diventata un'azienda autonoma, focalizzata nella proposta e nella realizzazione di idee e soluzioni relative all'ambiente, alla sicurezza e alla responsabilità sociale. SAP è l'azienda leader nel mondo nel settore dei software per il business: supporta l'operatività di oltre centomila aziende fornendo applicazioni e servizi sia generici che specifici. GreenBusiness, appartenente al Gruppo Food (casa editrice di numerose testate professionali), è la prima rivista italiana destinata alle aziende che si concentra sul tema dell'economia sostenibile.

Per quanto riguarda le aziende intervistate, è opportuno precisare che appartengono a settori anche molto eterogenei tra loro e che non sono state selezionate con particolari criteri, se si esclude il fatto che tutte hanno sede in Italia (il discorso vale anche per le sedi italiane delle multinazionali coinvolte nella ricerca); esse sono: ABB, Ariston Thermo Group, Arthur D. Little, Auchan, Banca del Mezzogiorno (Mediocredito Centrale), Barilla G. e R. Fratelli, Bolton Alimentari, Bosch, Coca-Cola HBC Italia, Ceva Logistics Italia, Chep Italia, Cremonini, Deloitte, Erg, Etica SGR, Expo 2015,

Federazione Trentina della Cooperazione, Generale Conserve, Gruppo Ferrovie dello Stato, Gucci, Henkel Italia, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, Intesa Sanpaolo Vita, Jafin, Juventus, Kraft Foods Europe, Loccioni, Luxottica Group, Nordiconad, Pedon, Philips, Pirelli, Protiviti, Publiacqua, Raffineria di Milazzo, Riello, Roche Pharmaceuticals, Roche Diagnostics, Sace, Sodexo On Site Solutions, Sodexo Motivation Solutions, Sogin, Sorgenia, Sutter Industries, Technip, TNT Express Italy, Ubi Banca, Unipol Gruppo Finanziario, Valsoia, Vocollect, Volkswagen.

### **3. Il rapporto tra competitività e sostenibilità**

L'indagine in questione si fonda su un assunto fondamentale: “sostenibilità vuol dire competitività” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 6). Gli autori della ricerca si basano sostanzialmente sul concetto di valore condiviso teorizzato da Porter e Kramer (2011), inteso come “quell'insieme di politiche e pratiche che rafforzano la competitività di un'impresa, migliorando al contempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui l'impresa stessa opera” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 9). Nel contributo di Porter e Kramer (2011) si mette in evidenza come la stessa competitività dell'azienda sia una variabile strettamente correlata al contesto sociale in cui l'impresa opera; inoltre dal rapporto tra azienda e società possono sorgere iniziative che conducono alla crescita e al benessere. In sostanza, alcune attività portate avanti dall'impresa possono rafforzarla o differenziarla se permettono di creare valore per gli stakeholder e di integrare le diverse attività di business nel contesto sociale (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 6).

Nella ricerca in esame si è tentato di comprendere come la relazione tra competitività e sostenibilità possa tradursi in aspetti concreti e reali grazie ad una serie di domande rivolte ai soggetti di vertice delle imprese elencate in precedenza; più precisamente sono stati posti i seguenti interrogativi (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 6):

- quali sono i fattori critici di successo di lungo termine per l'impresa?
- qual è il tema legato alla sostenibilità più significativo per l'azienda tra governance, mercato, risorse umane, comunità ed ambiente?
- che benefici può generare la sostenibilità per l'impresa?
- quali sono i principali interventi legati alla sostenibilità portati avanti dall'azienda di recente?
- quali iniziative relative alla sostenibilità sono in programma nei prossimi anni?
- qual è il ruolo della funzione risorse umane nell'ambito della sostenibilità sociale alla luce delle mutate condizioni contestuali?

## 4. I risultati della ricerca

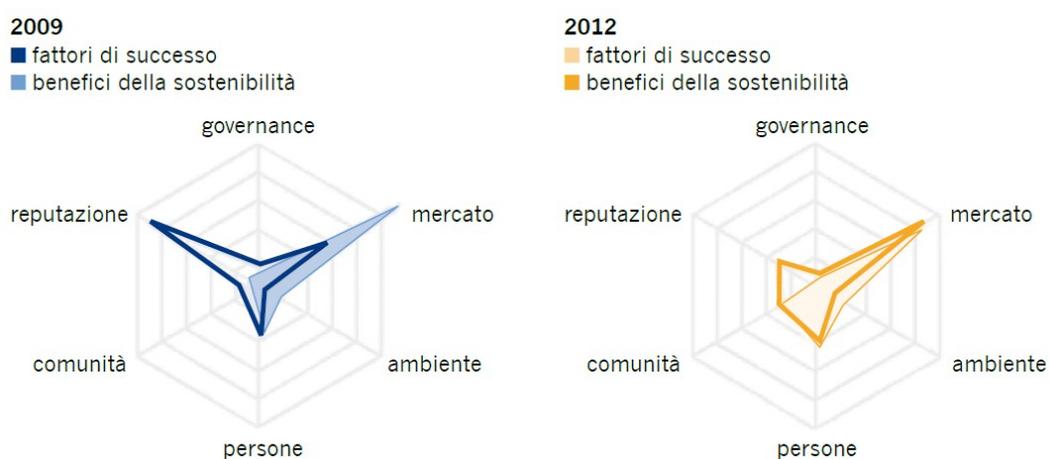
Le evidenze che emergono dall'analisi empirica possono essere in qualche modo classificate a seconda dell'ambito a cui si riferiscono. In base a tale classificazione si provvederà di seguito ad esaminare i risultati della ricerca.

### 4.1 La sostenibilità come fonte di successo competitivo dell'impresa

Per tutte le aziende intervistate, nonché per le imprese considerate nella maggior parte delle ricerche internazionali, la sostenibilità rappresenta una variabile che contribuisce al successo dell'azienda sul mercato poiché permette di sfruttare nuove opportunità di profitto, di costruire vantaggio competitivo, di attirare persone di talento e di creare consenso, con la premessa che le norme e gli standard legislativi devono essere rispettati (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 12).

Le imprese coinvolte nella ricerca sfociata nel report “Tempi insostenibili” puntano all'innovazione e alla soddisfazione dei clienti (attraverso la qualità dei prodotti e dei servizi offerti) per conseguire benefici di lungo periodo, ponendo in secondo piano elementi quali le persone, la comunità, l'ambiente, la governance e la reputazione (figura 1); in altri termini, “il principale beneficio connesso all'adozione di pratiche di sostenibilità è riconducibile al mercato” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 13).

**Figura 1: i fattori di successo e i benefici della sostenibilità per le aziende nel 2009 e nel 2012**



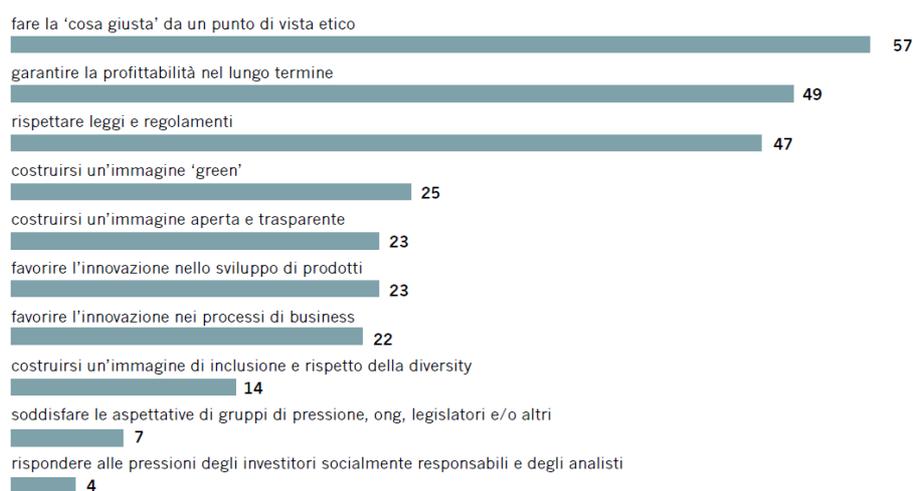
Fonte: *Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività*. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)

Dall'analisi del rapporto tra fattori critici di successo ed effetti benefici della sostenibilità emergono alcune considerazioni interessanti:

- c'è una sostanziale convergenza tra gli elementi del successo competitivo dell'impresa e i benefici derivanti dall'adozione di pratiche sostenibili: per entrambi, mercato e persone sono i temi più importanti;
- la reputazione perde interesse sia per quanto riguarda i fattori critici di successo, sia per quel che concerne gli effetti positivi della sostenibilità;
- gli aspetti legati all'ambiente continuano a costituire la fonte di benefici attesi meno rilevante per le imprese.

Confrontando la situazione italiana con quanto si rileva a livello internazionale va fatto notare che la principale differenza si riscontra sul versante dell'etica: alcune ricerche internazionali riportano che “le azioni di sostenibilità vengono intraprese in quanto sono la cosa giusta da fare”, così come emerge nella figura 2 (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 14).

**Figura 2: le principali motivazioni che conducono l'azienda ad intraprendere politiche di sostenibilità (con riguardo all'ambiente, alla società e alla governance dell'impresa)**



*Fonte: Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)*

Anche per Boston Consulting Group (2011) e GFK Eurisko (2012) i benefici della sostenibilità sono prevalentemente legati alla performance economico-finanziaria dell'impresa (figura 3): riduzione dei costi tramite l'efficienza energetica e il contenimento, il riciclo e lo smaltimento adeguato dei rifiuti, accesso a nuovi mercati e innovazione di prodotto, di processo e di modello di business. Infine, dalla ricerca condotta da Accenture nel 2011 in Nord America, Gran Bretagna e Cina è emerso che nel 72% dei casi “i risultati delle iniziative sostenibili siano sottostimati” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 17), riscontrando infatti benefici superiori alle aspettative iniziali.

**Figura 3: i principali benefici della sostenibilità secondo le aziende**

• miglioramento nella reputazione del brand	49	• miglioramento nella compliance	18
• riduzione dei costi grazie all'efficienza energetica	28	• migliore innovazione di prodotto/servizio	17
• aumento del vantaggio competitivo	26	• migliore innovazione nei modelli e nei processi di business	15
• riduzione dei costi grazie alla riduzione di materie prime o rifiuti	25	• riduzione del rischio	14
• accesso a nuovi mercati	22	• miglioramento nella capacità di attrarre/trattenere i talenti	11
• incremento dei margini o della quota di mercato grazie al posizionamento sostenibile	21	• miglioramento nelle relazioni con gli stakeholder/investitori	10
• miglioramento nella percezione della buona gestione dell'azienda	19	• innalzamento della produttività dei dipendenti	5
		• nessun beneficio	2

*Fonte: Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)*

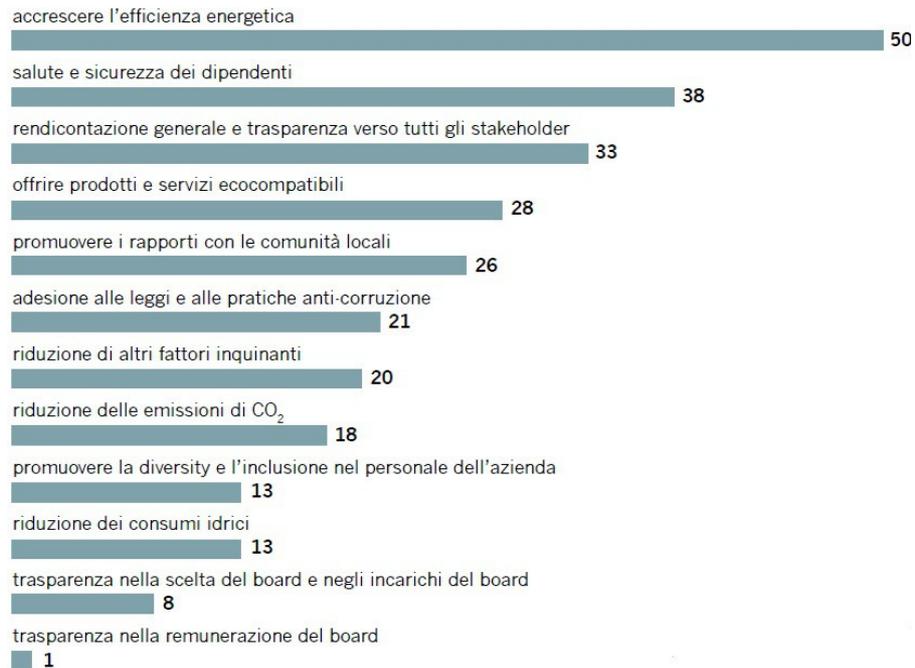
## 4.2 I temi chiave della sostenibilità

I risultati della ricerca segnalano che mercato, ambiente, persone e comunità hanno pressoché la stessa importanza per le aziende intervistate; unico tema in cui è riposta scarsa attenzione è quello riguardante la governance. I dati raccolti nel 2012 sono in linea con quelli della ricerca del 2009, fatta eccezione per le persone, che nella precedente indagine erano al centro delle preoccupazioni delle imprese, molto probabilmente a causa delle novità normative relative a salute e sicurezza introdotte nel 2008 dal decreto legislativo 81/08 (Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro).

## 4.3 Gli interventi delle aziende nell'ambito della sostenibilità

Si è detto in precedenza (paragrafo 4.1) che l'ambiente è un ambito della sostenibilità da cui le aziende non si aspettano benefici notevoli; tuttavia le azioni più rilevanti dal punto di vista della sostenibilità concernono proprio le tematiche ambientali (figura 4): riduzione dei consumi energetici e delle emissioni tossiche, tutela dell'ambiente e maggiore utilizzo delle energie rinnovabili. A seguire vi sono gli interventi concernenti le persone (ossia formazione e sviluppo, salute e sicurezza, tutela delle minoranze e delle donne), la comunità (beneficenza, volontariato professionale, iniziative a contenuto sociale) e il mercato (customer care, ricerca e innovazione di prodotto e di processo).

**Figura 4: priorità tra gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda a breve termine (tre anni)**



*Fonte: Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)*

Confrontando il campione oggetto di indagine con le evidenze che affiorano dalle ricerche internazionali si rileva, oltre ad una sostanziale convergenza della direzione degli interventi realizzati, un particolare aspetto degno di essere sottolineato: rispetto alle imprese estere, l'approccio alla sostenibilità delle aziende italiane sembra essere meno integrato con il core business e nei modelli organizzativi (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 18). In sostanza, da un lato le imprese italiane si dedicano alla sostenibilità in maniera generalmente progettuale, dall'altro lato le aziende internazionali favoriscono un approccio sistemico alle tematiche legate alla sostenibilità, rivedendo i modelli di business e includendo la sostenibilità nel risk management (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 19).

Nella ricerca si evidenzia come gli interventi delle aziende italiane e di quelle straniere si rivolgono in maniera omogenea all'ambiente, alle persone, alla comunità e al mercato, con l'unica differenza che, nell'ambito delle persone, le imprese italiane si dedicano meno alla salute e alla sicurezza dei dipendenti rispetto alle aziende internazionali, puntando maggiormente su politiche di bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, di tutela della diversità e di formazione dei dipendenti (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 22).

Analizzando quanto i programmi relativi alla sostenibilità si siano successivamente tradotti in azioni concrete si riscontra che le aziende, nella maggior parte dei casi, hanno realizzato quanto preventivamente programmato, ad eccezione dell'ambito relativo alle persone, in cui gli interventi concreti non hanno rispettato le premesse iniziali, e all'ambiente, dove invece si è fatto più di quanto

programmato. Si rileva inoltre che per la quasi totalità delle aziende intervistate gli interventi programmati erano in linea con quelli già realizzati precedentemente; tale situazione può essere interpretata da un lato come un segno di continuità e coerenza nelle politiche di sostenibilità intraprese dalle imprese, dall'altro come un limitato grado di innovatività (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 22).

## 5. L'indice di competitività sostenibile

Un contributo molto interessante apportato dal report “Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività” è quello relativo all'indice di competitività sostenibile. Questo particolare indicatore è stato determinato per la prima volta da RGA nell'indagine del 2009 “Etica o etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività”, con lo scopo di osservare e in seguito classificare i Paesi selezionati sulla base del loro impegno nei diversi ambiti della sostenibilità. L'indice è stato elaborato mettendo insieme quegli indicatori, tra quelli già presenti nel database del World Economic Forum (2012), che meglio rappresentavano la relazione tra i fattori critici di successo dell'impresa e i benefici della sostenibilità per le aziende oggetto di indagine. Nella tabella 5.1 sono riportati gli indicatori a cui RGA ha fatto riferimento per comporre l'indice di competitività sostenibile.

**Tabella 5.1: gli indicatori individuati da RGA all'interno del database del World Economic Forum per creare l'indice di competitività sostenibile.**

Ambiti della sostenibilità	Indicatori	Descrizione
Reputazione	Comportamento etico delle aziende	Viene paragonata l'eticità delle attività imprenditoriali tra l'azienda di riferimento e le altre imprese del contesto che si vuole osservare
	Meritocrazia nell'assegnazione delle posizioni manageriali	Individua il “metodo” di assegnazione delle posizioni manageriali, ossia sulla base di rapporti di amicizia e parentela o in base al merito e alle competenze
Governance	Forza degli standard di reporting e revisione	Esprime le modalità di valutazione (e validità) della performance dell'impresa
	Efficacia del Consiglio di Amministrazione	Misura il livello di responsabilità e di controllo che il Consiglio di Amministrazione e gli azionisti hanno sul management dell'azienda
	Protezione degli interessi degli azionisti di minoranza	Si riferisce alla capacità del sistema legislativo di tutelare gli azionisti di minoranza

Contesto di lavoro	Qualità del sistema educativo	Considera la convergenza tra sistema educativo e le richieste avanzate dal mercato
	Qualità delle business schools	Valutazione della bontà delle business school
	Disponibilità dei servizi di ricerca e di formazione	Misura il grado di disponibilità di servizi di alta qualità relativi alla ricerca e alla formazione
	Grado di formazione dei dipendenti	Concerne l'investimento in formazione e sviluppo dei dipendenti.
	Cooperazione nelle relazioni sindacali	Riguarda il livello di concertazione delle relazioni sindacali
	Collegamento tra remunerazione e produttività	Esprime il grado di dipendenza della remunerazione dalla produttività
Qualità	Intensità della competizione nel mercato locale	Indica l'intensità del contesto competitivo locale con cui si confronta l'azienda
	Relazioni con i consumatori	Tenta di evidenziare l'approccio dell'impresa verso i consumatori
	Qualità dei fornitori locali	Evidenzia la qualità dei fornitori dell'azienda attraverso i prodotti e i servizi ad essa offerti
	Natura del vantaggio competitivo	Esprime la natura del vantaggio competitivo, ossia se questo è fondato sulle risorse naturali o sulla unicità di prodotti e processi
	Sofisticazione dei processi produttivi	Permette di capire il tipo di tecnologie (arretrate o all'avanguardia) impiegate nei processi produttivi aziendali
Ricerca e sviluppo	Grado di assorbimento delle tecnologie	Fornisce una prospettiva riguardo alla capacità delle aziende di assorbire e implementare le nuove tecnologie
	Capacità di innovare	Indica il metodo per mezzo del quale le imprese progrediscono tecnologicamente, ossia grazie all'acquisizione di brevetti e licenze o attraverso lo sviluppo autonomo
	Investimenti in ricerca e sviluppo	Evidenzia la spesa in ricerca e sviluppo affrontata dalle imprese del Paese
	Collaborazione tra università e imprese nella ricerca e nello sviluppo	Esprime il grado di cooperazione e collaborazione tra università e imprese in ambito di ricerca e sviluppo

Fonte: *Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)*

Nella ricerca del 2009 l'indice di competitività sostenibile era stato calcolato per trentuno Paesi del mondo; nel report del 2012 gli Stati considerati sono diventati trentadue con l'aggiunta della Russia: è stata compiuta questa scelta affinché nel campione fossero presenti tutti gli stadi dello sviluppo economico, i maggiori rappresentanti dei Paesi sviluppati, nonché tutti i Paesi del cosiddetto BRICS (ossia Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica). I Paesi, elencati in base al punteggio ottenuto nell'indice di competitività sostenibile (dal migliore al peggiore), sono: Svizzera, Singapore, Finlandia, Svezia, Paesi Bassi, Gran Bretagna, Germania, Giappone, Danimarca, Norvegia, Stati Uniti d'America, Hong Kong, Canada, Taiwan, Australia, Arabia Saudita, Israele, Francia, Cile, Sud Africa, India, Brasile, Cina, Portogallo, Spagna, Messico, Italia, Perù, Grecia, Russia, Egitto e Bangladesh.

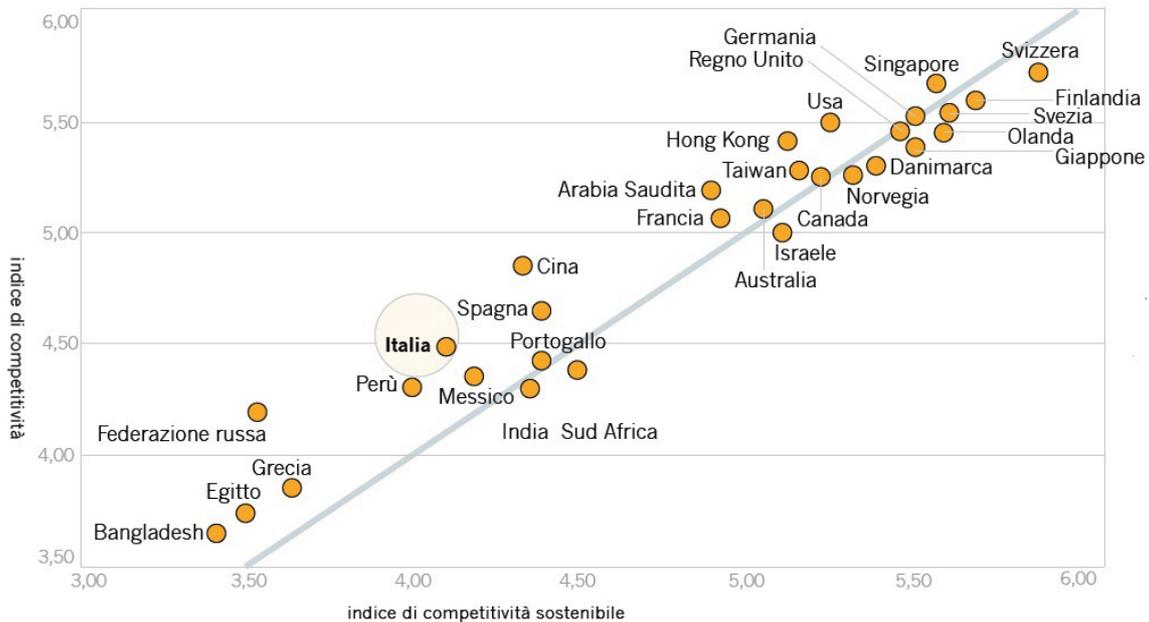
Tra i Paesi occidentali, caratterizzati da un elevato Prodotto Interno Lordo (PIL), l'Italia occupa l'ultima posizione in termini di sostenibilità. Ad eccezione della Russia tutti gli altri Paesi del BRICS (che si denotano per un'elevata popolazione, un vasto territorio, importanti risorse naturali e PIL in forte aumento) hanno un indice di competitività sostenibile che registra valori migliori rispetto all'Italia, la quale rientra comunque nel gruppo dei dieci Paesi, tra quelli dell'indagine, con il PIL più elevato (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 26). Appare inoltre molto interessante come spunto di riflessione dar luce ad alcuni risultati ottenuti dall'Italia in alcuni indicatori componenti l'indice di competitività sostenibile:

- meritocrazia nell'assegnazione delle posizioni manageriali: l'Italia è terzultima nella classifica; dopo di essa vi sono Egitto e Bangladesh;
- efficacia del Consiglio di Amministrazione: l'Italia occupa la penultima posizione, seguita solo dall'Egitto;
- investimenti in ricerca e sviluppo: anche in base a questo indicatore l'Italia è penultima; dietro di essa solo l'Egitto.

Rispetto al 2009, i principali elementi che hanno registrato dei mutamenti significativi nel panorama italiano riguardano l'aumento dell'intensità della competitività nel mercato locale, e l'incremento, anche se minore rispetto all'indicatore appena menzionato, della qualità delle business school e della meritocrazia nell'assegnazione delle posizioni manageriali. È altrettanto importante segnalare che seppur la spesa delle aziende italiane nell'ambito della ricerca e dello sviluppo sia cresciuta rispetto al 2009, si denota allo stesso tempo un netto peggioramento nella “capacità delle imprese di ricorrere all'utilizzo delle nuove tecnologie” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 30).

Passo successivo dell'indagine condotta da RGA e i suoi partner della ricerca è stato validare l'esistenza di una relazione tra sostenibilità e competitività: ciò è stato possibile confrontando l'indice di competitività globale stilato dal World Economic Forum con l'indice di competitività calcolato nel report del 2012 (figura 5). Da questa analisi ravvicinata è emerso che la relazione è senza dubbio reale e molto forte; unico limite che affiora da tale confronto è l'impossibilità nel determinare quale tra i due fattori (vale a dire la sostenibilità e la competitività) influenzi l'altro.

**Figura 5: la relazione tra indice di competitività e indice di competitività sostenibile per i Paesi oggetto d'indagine**



Fonte: *Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività*. Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti (2012)

## 6. Conclusioni

In “Etica o etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività” (2009) i risultati della ricerca denotavano che per le imprese italiane la responsabilità sociale era essenzialmente un'etichetta, ovvero un fattore legato perlopiù alla reputazione. Dal rapporto del 2012 “Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività” lo scenario appare mutato: per le aziende oggetto dell'indagine il principale beneficio delle iniziative di sostenibilità non riguarda più l'immagine e la reputazione, bensì i vantaggi conseguibili a livello di mercato. Tuttavia i programmi di sostenibilità rivolti direttamente all'ottenimento di benefici di mercato rappresentano solo una parte residuale: gli interventi prevalenti riguardano infatti l'ambiente, le persone e la comunità (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 31).

Ulteriore aspetto che emerge dalla ricerca in questione si riferisce all'allargamento del divario tra le aziende che credono fortemente nella sostenibilità e che per questo perseverano negli investimenti, e tra quelle che invece si allontanano dalle tematiche relative alla sostenibilità (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 31). Ciò nonostante, sia per le imprese che da tempo credono nella sostenibilità e che di questa sono fermamente convinte, sia per quelle aziende che ancora sono titubanti o che si affacciano alle tematiche della sostenibilità con qualche riserva i benefici legati alla sostenibilità si

fanno sentire: per le prime si osserva un continuo incremento dei risultati positivi, per le altre la sostenibilità può risultare un fattore determinante per la motivazione dei dipendenti, per aumentare il loro coinvolgimento nelle attività dell'azienda, nonché il senso di appartenenza ad essa.

“Investire nella cultura della sostenibilità può quindi essere un primo passo per la costruzione di fondamenta comuni a tutta l'azienda, condizione essenziale per integrare la sostenibilità nel core business aziendale, evitando iniziative calate dall'alto la cui efficacia è a rischio sin dalla loro nascita” (Cici, Gallotti, Brambilla e Rossetti, 2012: 31).

## BIBLIOGRAFIA

Accenture, 2012. Decision Maker Attitudes and Approaches Towards Sustainability in Business in 2011. [www.accenture.com/sustainability](http://www.accenture.com/sustainability).

Cici, C., Gallotti, L., Brambilla, M. e Rossetti, S., 2012. Tempi insostenibili? Secondo report su sostenibilità e competitività.

GFK EURISKO, 2012. Le imprese e la sostenibilità.

Porter, E. e Kramer, R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*.

Schwab, K., 2012. The Global Competitiveness Report 2012-2013. World Economic Forum.

The Boston Consulting Group, 2011. Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review*.