

**Francesco Rizzi
Eleonora Annunziata**

**SOSTENIBILITÀ
E POSIZIONAMENTO
STRATEGICO
DELLE IMPRESE**

**Prospettive teoriche
e operative
nella definizione
delle strategie ambientali**

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.

**Francesco Rizzi
Eleonora Annunziata**

**SOSTENIBILITÀ
E POSIZIONAMENTO
STRATEGICO
DELLE IMPRESE**

**Prospettive teoriche
e operative
nella definizione
delle strategie ambientali**

FrancoAngeli

Copyright © 2018 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.

INDICE

Prefazione , di <i>Marco Frey</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Sostenibilità, un tema in evoluzione	»	17
1.1. Il <i>business case</i> della sostenibilità tra idealismo e pragmatismo	»	
1.2. Verso una sintesi interdisciplinare del management della sostenibilità	»	26
2. Le dimensioni dell'analisi strategica nella sostenibilità	»	41
2.1. Dove nasce un prodotto/servizio sostenibile?	»	41
2.1.1. L'imprenditore verso la sostenibilità	»	42
2.1.2. Disegno e cultura organizzativa verso la sostenibilità	»	47
2.1.3. Sviluppo tecnologico per la sostenibilità	»	50
2.1.4. Il consumo sostenibile	»	54
2.1.5. Il prodotto sostenibile: risultato di una sintesi	»	59
3. Le chiavi di lettura delle strategie in campo ambientale	»	65
3.1. La visione unitaria dell'impresa in campo ambientale	»	65
3.1.1. Il posizionamento ambientale delle imprese	»	65
3.1.2. La visione multi-livello delle strategie ambientali di Banerjee	»	67
3.1.3. Il ruolo dei <i>sustainable entrepreneurs</i>	»	70

3.1.4. Gli orizzonti strategici e la matrice di Hart	pag.	74
3.1.5. Le prospettive competitive di Orsato	»	78
3.1.6. La chiave di lettura istituzionale	»	81
3.2. Il punto di vista funzionale	»	87
3.2.1. La prospettiva degli approvvigionamenti di Kraljic	»	87
3.2.2. Il ruolo del consumatore nelle decisioni strategiche ambientali	»	92
3.2.3. Dalla strategia ambientale alla strategia di eco-innovazione	»	96
3.2.4. La pressione normativa e l'innovazione dei modelli di <i>business</i>	»	99
3.2.5. Il ruolo delle barriere settoriali e di quelle organizzative	»	103
3.2.6. Verso una visione estesa del posizionamento strategico ambientale	»	107
4. La scelta di non competere sul terreno della sostenibilità	»	114
4.1. La maggioranza silenziosa	»	114
4.2. Il caso delle <i>water utilities</i>	»	117
4.3. Il caso dell' <i>energy management</i> nella pubblica amministrazione	»	121
5. L'attesa di future opportunità nella sostenibilità	»	130
5.1. L'attesa vigile	»	130
5.2. Il caso delle aziende vitivinicole	»	134
5.3. Il caso della distribuzione di massa	»	139
6. La scelta di non accelerare gli investimenti nella sostenibilità	»	146
6.1. Una cautela consapevole	»	146
6.2. Il caso della rinuncia alla creazione di un distretto dell'energia pulita	»	150
6.3. Il caso del turismo sostenibile	»	154
7. Trasparenza ed efficacia delle relazioni con gli stakeholder	»	166
7.1. La ricerca della propria nicchia	»	166
7.2. Il caso del <i>green building</i>	»	169

7.3. Il caso del <i>green fashion</i>	pag. 172
8. Conclusioni	» 184
8.1. <i>Corporate governance</i> e comunicazione esterna	» 184
Bibliografia	» 191

PREFAZIONE

di *Marco Frey*

Il tema della sostenibilità ha visto crescere notevolmente l'attenzione degli studiosi di *management* negli ultimi anni, diventando una delle tematiche legate al cambiamento e alla trasformazione dei *business models* sempre più frequentate nella letteratura delle nostre discipline.

Quanto la sostenibilità stia acquisendo spazio nei processi di cambiamento è sotto gli occhi di tutti. Nel corso del 2015 la successione di diversi eventi rilevanti ha di fatto posto la sostenibilità, in particolare nell'accezione ambientale, al centro della attenzione pubblica e delle imprese.

Ha dato il via l'enciclica di Papa Francesco dedicata alla nostra casa comune, la Terra, messa così in difficoltà dal comportamento dell'uomo; nel settembre poi le Nazioni Unite hanno approvato a New York l'Agenda 2030 in cui il tema della sostenibilità, articolata in 17 obiettivi, costituisce il denominatore comune delle sfide che caratterizzeranno la comunità internazionale nei prossimi anni; quindi si è arrivati finalmente all'Accordo di Parigi sul cambiamento climatico, l'inizio di un nuovo percorso per affrontare quella che forse è la più importante delle 17 sfide definite dalle Nazioni Unite; infine la Commissione Europea ha varato il pacchetto per l'economia circolare (un altro, il dodicesimo, dei 17 obiettivi), affrontando le trasformazioni necessarie per sostanziare un nuovo modello di sviluppo in cui occorre modificare radicalmente alcuni dei presupposti del precedente modello lineare.

Le imprese, in particolare quelle multinazionali e di maggior dimensione, stanno giocando un ruolo significativo in questo processo di cambiamento, affiancandosi alle istituzioni e alle organizzazioni non governative nel delineare nuove prospettive strategiche condivise che possano essere foriere di un miglioramento della qualità della vita, ma anche di opportunità competitive per chi si sa muovere adeguatamente.

Diverse indagini dimostrano come l'attenzione all'integrazione della sostenibilità nelle strategie d'impresa si stia diffondendo fino a raggiungere i

vertici di una percentuale elevata delle principali imprese operanti a livello internazionale.

Si sviluppano così nuovi modelli di *business*, imprese che abbandonano l'impostazione strategica precedente a favore di una orientata alla rinnovabilità delle risorse, a modelli di *sharing*, ad approcci di *design*, *supply chain management* o di *marketing* fortemente improntati alla sostenibilità.

Parimenti le stesse dinamiche competitive tra Paesi subiscono continue trasformazioni e non solo laddove si sono tradizionalmente succedute le principali innovazioni, anche in campo ambientale. Nazioni come la Cina sono passate rapidamente da destinatari di finanziamenti dei Paesi occidentali volti a far adottare approcci *low-carbon* nella produzione di energia, ad essere protagonisti della trasformazione in corso. Basta osservare la proliferazione della letteratura manageriale o dei brevetti cinesi sui temi di sostenibilità, accompagnata da molte aziende che stanno cominciando a muoversi, introducendo nuove pressioni sulle imprese europee anche in ambiti che sino ad oggi si sentivano difesi rispetto a questa prospettiva.

Il processo è però solamente all'inizio, malgrado la retorica associata a concetti come quelli di *green* e *circular economy* o di *industrial symbiosis*, bisogna rilevare come la maggior parte delle PMI e delle imprese familiari italiane ed europee sottovalutino ancora grandemente questo tema.

Potremmo sottolineare come anche la grande positività emergente in ambito accademico nei confronti della sostenibilità, nel momento in cui si cercano le evidenze empiriche che giustifichino tutto questo supporto, rimandi frequentemente ad alcuni settori, a casi emblematici o ad iniziative circoscritte nate anche per effetto di finanziamenti pubblici.

Come in tutti i processi di trasformazione il quadro è puntellato di macchie di leopardo, e a relative poche eccellenze fa da contraltare una "maggioranza silenziosa" che resta in posizione attendista rispetto alle tendenze della sostenibilità.

Il volume cerca di porsi nella prospettiva di questa "terra di mezzo", non ancora pronta a condividere l'ipotesi porteriana del vantaggio competitivo associato a politiche ambientali innovative o alla prospettiva del valore condiviso, ma disponibile a cogliere eventuali opportunità che si presentassero di fronte a loro.

Lo spirito di questo libro è infatti quello di analizzare le "prospettive strategiche minori" in ambito di sostenibilità ambientale, ossia quei processi che portano ad un miglioramento delle performance ambientali, ma che spesso sono messi meno a fuoco nella letteratura corrente, che si concentra maggiormente sui casi esemplari, relativi a coloro che si presentano come *leader* nel campo delle strategie ambientali.

Il percorso che si segue nel volume parte dai principali quadri di riferimento teorici, arrivando a proporre una sintesi trasversale che sia adeguata alla lettura dei processi decisionali in realtà minori. Si tratta quindi di un lavoro di concettualizzazione che si propone di facilitare la comprensione del fenomeno *corporate greening* anche nelle organizzazioni che ne hanno tipicamente minor consapevolezza.

I due curatori di questo volume provengono da un gruppo di ricerca che ha preso origine sotto la mia guida presso la Scuola Superiore Sant'Anna e che da oltre quindici anni si occupa di questi temi, integratosi e succeduto ad un altro nucleo di ricerca che aveva preso il via quindici anni prima presso lo IEFE dell'Università Bocconi.

In trent'anni la produzione scientifica sulle tematiche della sostenibilità, a partire da quella ambientale, è stata consistente e ha visto esplorare una molteplicità di temi e di prospettive.

Francesco Rizzi e Eleonora Annunziata hanno preso lo spunto da considerazioni nate all'interno delle ricerche da loro effettuate negli ultimi anni, integrandole poi con gli stimoli ricevuti in presentazioni seminariali e nella didattica per i dottorandi che hanno rafforzato negli autori la convinzione che occorre con un contributo come questo dedicare particolare attenzione alla "terra di mezzo", ovvero alle imprese che si disinteressano alla sostenibilità ambientale (capitolo 4), a quelle che aspettano il momento giusto per lanciarsi (capitolo 5), a quelle che ci hanno provato e che ne sono rimaste scottate (capitolo 6), e, infine, a quelle che decidono di lanciarsi (capitolo 7).

Il volume vuole essere utilizzato come contributo al dibattito scientifico sulle strategie ambientali di impresa e come supporto alla didattica, anche per questo motivo ciascun capitolo è corredato di casi settoriali e di recenti esperienze di ricerca che servono a sostanziare la trattazione, ma anche ad evidenziare quante siano le peculiarità e le differenze all'interno di un processo di cambiamento che deve essere osservato e accompagnato dai ricercatori, in quella prospettiva della ricerca applicata che ci è particolarmente congeniale. È una prospettiva in cui teoria e prassi, ricerca e formazione, specializzazione e interdisciplinarietà, analisi rigorosa e supporto consulenziale, devono reciprocamente stimolarsi risolvendo quelli che apparentemente appaiono come *trade-off*.

INTRODUZIONE

Questo libro nasce con un triplice scopo. Primo, alla luce della rilevante produzione scientifica sui temi dell'eco management, sentivamo l'esigenza di sistematizzare i più rilevanti contributi internazionali sulle strategie di eco-gestione delle imprese, così da metterne a confronto e collegarne le più influenti implicazioni per la teoria e la pratica.

Secondo, sostenuti dalla possibilità di osservare alcune dinamiche significative che hanno caratterizzato la gestione ambientale di imprese coinvolte in progetti di ricerca nazionali e comunitari, avevamo l'ambizione di fornire un quadro di riferimento teorico in grado di agevolare la contestualizzazione e comprensione di una crescente varietà di iniziative ambientali promosse da realtà "ordinarie", ossia non necessariamente riconducibili a quei "*sustainability leaders*" che – in passato – hanno più frequentemente attratto l'attenzione degli studiosi e dei ricercatori del management della sostenibilità.

Terzo, si è voluto dare uno spaccato, seppure non esaustivo, delle possibili ricerche che, attraverso l'impiego di diverse metodologie e prospettive teoriche, possono contribuire, da un lato, ad affinare i modelli concettuali proposti dalla letteratura corrente e, dall'altro che ad informare i processi decisionali dei manager d'impresa, stimolando quindi una sempre più stretta e fattiva collaborazione tra imprese ed enti di ricerca.

Sotto il profilo del modo di perseguire questi obiettivi, sono state fatte scelte non convenzionali tanto con riferimento alla prospettiva analitica quanto all'oggetto dell'indagine.

In un panorama editoriale che offre molti approfondimenti verticali su tematiche di specifico interesse settoriale (e.g. sostenibilità e strumenti volontari di eco-gestione, sostenibilità e sviluppo del territorio, sostenibilità ed innovazione di prodotto, ecc.) è qui posta particolare attenzione ai quei processi decisionali su scala meso e micro che rappresentano una prospettiva

analitica di crescente importanza nella letteratura corrente. La comprensione di questi processi decisionali richiede una lettura sistemica ed interdisciplinare delle dinamiche che vengono poste in essere in contesti che appaiono eterogenei in termini di livelli di responsabilità coinvolti e di gradi di pervasività degli impatti delle relative azioni. Con ciò, si è cercato di fare luce, più che sulle esperienze esemplari e sulle migliori traiettorie imprenditoriali che tipicamente hanno fatto da faro nella prima fase di strutturazione del panorama di studi sulla eco-sostenibilità, sulla “base larga” della piramide delle imprese a vario titolo impegnate nei processi di eco-gestione. È qui che risiedono, infatti, le realtà complessivamente più diffuse sul nostro territorio, vera e propria maggioranza di imprese che, pur ponendo altrove gli assi portanti del proprio modo di fare impresa, si trovano quotidianamente – più o meno consapevolmente – a trattare temi di strategia ambientale e che, quindi, offrono una base di comportamenti osservabili dai quali si può comprendere appieno l’effettiva rilevanza della sostenibilità come paradigma di sviluppo economico.

È in questo senso utile porre in evidenza in questa introduzione che, seppur si riconosca appieno la definizione multidimensionale di sostenibilità fondata sulla presa in carico in maniera integrata delle proprie responsabilità in campo ambientale, sociale ed economico, in questo volume particolare attenzione è posta alla dimensione strettamente ambientale della sostenibilità, ossia a quella che pone le proprie fondamenta logiche maggiormente sui principi dell’utilizzo efficiente delle risorse naturali. Là dove non diversamente specificato, quando nel testo ai fini della trattazione dei temi sopra esposti è presente il termine sostenibilità, esso lo si deve interpretare come riferito alla gestione delle problematiche ambientali. Ciò non toglie che nei casi nei quali, per prossimità e affinità concettuale, i modelli teorici esposti avessero rilevanza anche sotto il profilo sociale ed economico, le implicazioni per le diverse dimensioni della sostenibilità sono espressamente menzionate e trattate.

I diversi capitoli del libro sono collegati da una consequenzialità logica. Il volume è quindi organizzato come segue.

Nel capitolo 1 dopo la trattazione dell’evoluzione del concetto di sostenibilità dalle origini fino all’integrazione a livello di impresa, si passa a dipingere la geografia degli studi scientifici sulla gestione ambientale di impresa. I confini di questa rappresentazione sono tracciati sulla base del perimetro delle riviste scientifiche internazionali ufficialmente riconosciute dalla comunità scientifica dell’economia e gestione delle imprese. È questa una scelta che permette di identificare in maniera consistente le principali linee evolutive del come il tema è stato trattato dagli studiosi provenienti da diversi

ambiti di specializzazione includenti, fra gli altri, l'imprenditoria, la *corporate governance*, il marketing, la ricerca e sviluppo, il *supply chain management* e le risorse umane.

Nel capitolo 2 sono passate in rassegna le più importanti definizioni e basi concettuali attraverso le quali le tematiche del management della sostenibilità sono progressivamente comparse negli ambiti tradizionali degli studi di management.

Nel capitolo 3 sono quindi fornite le principali basi teoriche del pensiero strategico per il management della sostenibilità e ne è proposta una prospettiva di sintesi utile ad introdurre l'allargamento all'analisi di quelle realtà minori che, come sopra richiamato, sono state frequentemente sottorappresentate nella letteratura scientifica a dispetto della loro rilevanza nella pratica operativa.

Partendo da questa sintesi teorica, ciascuno dei capitoli 4, 5, 6 e 7 analizzano una categoria distinta di posture strategiche che si traducono nei diversi posizionamenti strategici ambientali.

È quindi dall'insieme di questi capitoli che emerge, nella sua completezza, una panoramica aggiornata dei presupposti logici, degli stilemi decisionali e dei ritorni attesi che possono oggi guidare il più vasto numero di imprese ad interpretare correttamente il proprio rapporto attuale e potenziale con la gestione strategica delle risorse ambientali.

Ciascuno di questi capitoli è accompagnato dall'esposizione di due casi pratici. Questi, al di là di rafforzare le argomentazioni a supporto della costruzione del modello teorico proposto, intendono porre in evidenza anche le possibili traiettorie di ricerca che, al variare del contesto d'azione, oltre a guidarne gli ulteriori sviluppi teorici, possono anche moltiplicarne gli impatti attraverso il trasferimento alle imprese di conoscenze basate sull'applicazione di idonei metodi scientifici. Proprio l'accesso ad informazioni prive di pregiudizi e di ogni forma di parzialità è, infatti, nella nostra esperienza, una delle principali priorità riconosciute dagli attori coinvolti a diverso titolo nei processi di sviluppo strategico. È quindi nella convinzione che il soddisfacimento del fabbisogno informativo alla base dei processi decisionali debba passare attraverso il naturale epilogo rappresentato dell'apertura di un dialogo tra imprese ed enti di ricerca che i casi studio sono presentati con un linguaggio e un taglio metodologico accessibile, senza compromettere con ciò la comprensione delle potenzialità che le indagini scientifiche, caratterizzate anche dalla necessaria tempestività ed ergonomia, possono esprimere.

Le possibili direttrici per l'approfondimento delle tematiche trattate nel presente volume sono quindi discusse nell'ultimo capitolo alla luce degli obiettivi raggiunti e delle limitazioni di quanto esposto. Come tutti i con-

tributi scientifici, il presente libro intende infatti essere un punto di partenza – e non di arrivo – per lo sviluppo di futuri approfondimenti e per l’animazione di un sempre più vivace dibattito sui temi delle strategie ambientali d’impresa.

1. SOSTENIBILITÀ, UN TEMA IN EVOLUZIONE

1.1. Il *business case* della sostenibilità tra idealismo e pragmatismo

La sostenibilità ambientale, una delle tre dimensioni del più ampio concetto di sviluppo sostenibile, negli ultimi decenni è entrata a pieno diritto tra le priorità dei dibattiti scientifici e professionali globali.

La società e i suoi attori sono chiamati ad operare quotidianamente per consentire una esistenza prospera e duratura attraverso la salvaguardia dell'ecosistema e un uso efficiente delle risorse naturali, garantendo l'equità intergenerazionale e intragenerazionale evocata dal rapporto della Commissione Brundtland "*Our Common Future*" delle Nazioni Unite nel 1987.

Il perseguimento della sostenibilità ambientale è un obiettivo divenuto popolare attraverso lo sviluppo di un percorso intrapreso dai primi anni Settanta del secolo scorso e che ha tratto origine dalla progressiva presa di coscienza, da parte di organizzazioni internazionali, movimenti di opinione, governi e studiosi, delle problematiche ambientali legate all'azione dell'uomo. Fino a quel momento la protezione della Terra e della biosfera, la tutela degli habitat naturali e la salvaguardia dei beni ambientali erano temi sconosciuti ai governi nazionali a tal punto da non rientrare nemmeno nelle agende politiche.

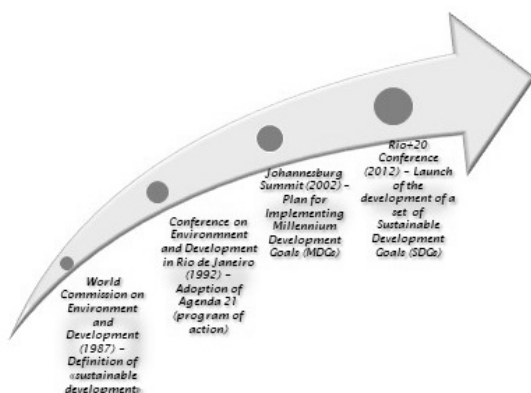
Proprio in quegli anni, però, l'opinione pubblica mondiale ha iniziato a conoscere e a sperimentare gli effetti negativi causati da alcune tra le maggiori catastrofi ambientali: la contaminazione della falda acquifera a causa di uno sversamento di rifiuti tossici nel quartiere residenziale di Love Canal nella città di Niagara Falls (USA) negli anni Settanta, il rilascio di una nube tossica da una nota fabbrica di pesticidi nel comune di Seveso (Italia) nel 1976, la fuga di pesticidi da una fabbrica della Union Carbide a Bhopal (India) nel 1984, lo scoppio del reattore nucleare di Chernobyl con la contami-

nazione di vaste aree di Bielorussia e Ucraina nel 1986, e lo sversamento di petrolio da parte della nave Exxon Valdez nello stretto di Prince William, insenatura del golfo di Alaska, nel 1989.

Fortunatamente nel corso dei successivi decenni i governi e il mondo scientifico hanno orientato i propri sforzi allo sviluppo di modelli economici idonei a salvaguardare le risorse naturali e i territori, definendo obiettivi concreti a cui ciascun Paese potesse contribuire, a seconda delle proprie specificità, seguendo i principi dello sviluppo sostenibile.

Questo percorso di presa di consapevolezza a livello internazionale è iniziato con il Rapporto Brundtland ed è proseguito attraverso vari vertici sull'ambiente e sullo sviluppo tenutisi con cadenza regolare (Fig. 1). Anche attraverso il lavoro svolto in tali vertici, dopo grandi sforzi, il confronto tra leader ed esperti internazionali ha portato nel settembre 2015 alla definizione e all'approvazione di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e di 169 target nell'ambito dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Gli SDGs costituiscono, di fatto, un grande piano d'azione che vede coinvolti i governi dei 193 Paesi membri dell'ONU e che fissa un sistema di obiettivi di carattere universale – che si rivolgono tanto ai Paesi in via di sviluppo quanto ai Paesi avanzati – e che sono fondati sull'integrazione tra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (ambientale, sociale ed economica), quale presupposto per raggiungere il benessere umano e la salute dei sistemi naturali. L'impegno per il conseguimento degli SDGs investe tutti gli attori della società, comprese le imprese.

Fig. 1 – Cronologia del tema dello sviluppo sostenibile a livello internazionale (fonte: elaborazione degli autori)



Il mondo delle imprese, parallelamente, ha iniziato a comprendere che la sostenibilità ambientale non deve essere perseguita solo dai governi o da movimenti di opinione, ma è una dimensione che l'impresa deve valutare e integrare nella propria strategia. Questa presa di coscienza è da associare tanto a fattori endogeni, ossia alla maturazione del senso di responsabilità dei *decision maker* aziendali verso le questioni ambientali, quanto alle pressioni esterne, quali la crescente pressione della normativa a livello internazionale e nazionale relativamente al controllo e contenimento delle emissioni inquinanti associate a processi produttivi, soprattutto con riferimento alle imprese appartenenti a settori maggiormente inquinanti (settore petrolifero, chimico, siderurgico e conciario), e il crescente interesse da parte del mercato di prodotti ambientalmente compatibili, come già dimostrato a metà anni Settanta dal successo sul mercato di "Body Shop", prima impresa di cosmetici al mondo a realizzare e offrire prodotti senza l'uso di ingredienti testati su animali ed una delle prime a promuovere il commercio equo con i paesi del Terzo Mondo. Fra le prime imprese che hanno compreso le opportunità sottese a questo cambiamento, vi sono anche la "Whole Foods Market" nel settore alimentare, impegnata nella vendita di prodotti biologici nei propri supermercati, la Timberland, attraverso la creazione di uno scarpone con materiale riciclato ed eco-compatibile, nonché tante altre imprese che nei vari settori hanno deciso di sviluppare prodotti e servizi ambientalmente compatibili.

Similmente, a partire dagli stessi anni, sono numerosi i casi di imprese che hanno subito un calo nelle vendite a seguito del danno di immagine causato dalla rilevazione di pratiche aziendali o prodotti/processi inquinanti. Solo per citarne alcuni, la MacMillan Bloedel perse quasi il 5% delle vendite successivamente alle accuse subite da un'associazione ambientalista per le quali venne rifiutata come fornitore da Scott Paper e Kimberly-Clark, Ikea subì un calo di vendite del 20% dal momento che venne dimostrato che la quantità di formaldeide impiegata nei suoi prodotti risultava superiore a quanto ammesso dalla legge danese, Burger King subì un calo delle vendite dell'11% a seguito della denuncia da parte del Rainforest Action Network dell'utilizzo di carne bovina il cui allevamento contribuiva alla deforestazione della Foresta Amazzonica.

La comprensione dell'importanza del tema della sostenibilità ambientale da parte delle imprese, come mostra una indagine condotta nel 2017 da DNV-GL, in cui il 74% delle imprese a livello mondiale attribuisce una grossa importanza alle questioni ambientali nelle quadro delle strategie aziendali, costituisce un primo passo, ma non l'unico da compiere, dal momento che la scelta di integrare la dimensione ambientale nelle strategie