



TESI DI LAUREA TRIENNALE

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

TITOLO

**ORGANIZZAZIONE SOSTENIBILE TRA STRATEGIA, LEADERSHIP E
INNOVAZIONE: IL CASO PATAGONIA**

Prof. Antonio Daood

RELATORE

Luigi Di Paola

CANDIDATO

Matricola 279571

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1	
MODELLI ORGANIZZATIVI SOSTENIBILI E STAKEHOLDER: FONDAMENTI TEORICI	3
1.1. La sostenibilità nelle teorie organizzative	3
1.2. Modelli di business e approcci organizzativi sostenibili	9
1.3. Stakeholder e creazione di valore sostenibile.....	12
1.4. Limiti e criticità dei modelli attuali	16
CAPITOLO 2	
LEADERSHIP SOSTENIBILE, CAMBIAMENTO E RISORSE UMANE	21
2.1. Leadership per la sostenibilità, visione e influenza	21
2.2. Cambiamento organizzativo e ostacoli alla sostenibilità.....	25
2.3. Risorse umane e cultura del <i>mindset</i> sostenibile	30
2.4. Trade-off tra sostenibilità e performance economica	33
CAPITOLO 3	
STRATEGIE INNOVATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE ..	40
3.1. Innovazione sostenibile: concetto e ambiti di applicazione	40
3.2. Business model innovation e circular economy	44
3.3. Competitività, branding e valore reputazionale.....	48
CAPITOLO 4	
IL CASO PATAGONIA: UN MODELLO DI SOSTENIBILITÀ IN AZIONE	51
4.1. Storia e valori di Patagonia.....	51
4.2. Modello organizzativo e strategie sostenibili adottate	54
4.3. Successi, sfide e lezioni apprese.....	62

CONCLUSIONI.....	66
BIBLIOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di esplorare il concetto di sostenibilità e il tema dell'organizzazione sostenibile, analizzandone le dimensioni strategiche, i modelli di leadership e le implicazioni innovative, attraverso, in particolare, lo studio del caso Patagonia, azienda simbolo a livello internazionale di un approccio etico e responsabile al business.

Nel fare ciò, l'analisi si muove lungo un duplice binario: se, da un lato, si è voluto effettuare un esame teorico delle principali prospettive sul concetto di sostenibilità d'impresa, della sua evoluzione storica e del suo radicamento nelle teorie organizzative, dall'altro, si è data importanza anche all'approfondimento empirico di come tali principi trovino applicazione concreta all'interno di Patagonia, ponendola come modello di riferimento nel panorama contemporaneo.

In primo luogo, viene ricostruito il contesto generale in cui si colloca la riflessione sulla sostenibilità aziendale, partendo dalla originaria definizione di sviluppo sostenibile contenuta nel Rapporto Brundtland (1987) e dalla successiva evoluzione dei concetti di responsabilità sociale d'impresa, *corporate sustainability* e *stakeholder capitalism*. L'analisi condotta ha messo in evidenza quella che potrebbe essere definita come la duplice natura della sostenibilità, evolutasi nel tempo da vincolo normativo percepito come esterno, a vera e propria leva strategica interna, capace di ridefinire obiettivi, strutture e modelli di *governance*.

Successivamente, vengono approfonditi tre assi fondamentali della sostenibilità organizzativa: la strategia, intesa quale processo di integrazione della responsabilità ambientale e sociale nei modelli di business; la leadership, della quale si è riflettuto sull'orientamento a diffondere una visione etica, inclusiva e, soprattutto, capace di guidare le imprese verso la creazione di valore condiviso; e l'innovazione, che nella sua declinazione sostenibile (*innovability*) rappresenta oggi una condizione fondamentale per la competitività.

Il cuore della ricerca è però dedicato allo studio del caso Patagonia.

Dopo una ricostruzione della storia e dei valori fondanti dell'azienda, l'attenzione si concentra sul suo modello organizzativo e sulla coerenza tra missione dichiarata e pratiche concrete. L'analisi approfondita delle principali strategie adottate dal brand – come l'uso esclusivo di materiali sostenibili, i programmi di riciclo e riparazione attuati nel corso degli anni o, ancora, l'impegno diretto in campagne ambientali e sociali ha mostrato come esse abbiano contribuito a definire Patagonia non solo come impresa competitiva, ma anche come movimento attivista per la giustizia climatica.

L'elaborato si propone infine di mettere in luce l'esempio del caso Patagonia come laboratorio privilegiato per comprendere le potenzialità e i limiti di un'organizzazione sostenibile. L'obiettivo conclusivo è riflettere sulle condizioni che rendono possibile un bilanciamento profitto e impatto positivo, offrendo spunti utili per la diffusione di modelli di business capaci di far fronte alle sfide ambientali e sociali del XXI secolo.

Capitolo 1

MODELLI ORGANIZZATIVI SOSTENIBILI E STAKEHOLDER: FONDAMENTI TEORICI

1.1. La sostenibilità nelle teorie organizzative

Negli ultimi decenni, il concetto di sostenibilità ha assunto un ruolo centrale nel dibattito economico-organizzativo, stimolando una profonda riflessione sul ruolo dell'impresa nella società. L'idea originaria di *sviluppo sostenibile*, formulata nel Rapporto Brundtland del 1987¹, definiva la sostenibilità quale «capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri», ponendo da subito l'accento su tale aspetto intergenerazionale della responsabilità. Il suddetto principio ha progressivamente contaminato il mondo aziendale, richiedendo un ripensamento non solo delle strategie, ma anche della struttura e della funzione stessa dell'organizzazione. A tal proposito, la sostenibilità in azienda era inizialmente percepita quale vincolo esterno o quale obbligo normativo da rispettare.

È importante sottolineare, tuttavia, la distinzione tra i concetti di *corporate sustainability* e di *responsabilità sociale d'impresa (CSR)*: allo storico approccio normativo tipico della CSR ed incentrato sugli obblighi etici dell'impresa, si contrappone la prospettiva della sostenibilità, caratterizzata da una visione maggiormente sistemica ed orientata al lungo periodo, idonea a porre l'accento sull'impatto delle attività aziendali sui sistemi naturali e sociali nel tempo.

A partire dagli anni '90, grazie alla diffusione della logica della c.d. *Triple Bottom Line*², si è fatta spazio l'idea che le imprese debbano perseguire in modo integrato tre dimensioni di *performance* – economica, sociale e ambientale – anziché limitarsi alla

¹ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.

² John Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, 1997.

sola redditività. Tale approccio tripartito (“Profit, People, Planet”) pone in evidenza l’importanza del misurare il successo aziendale non solo in termini di profitto economico, ma anche di impatto sociale e ambientale. Ed è proprio tale visione che, nello stimolare l’emergere di nuovi modelli organizzativi orientati al lungo termine e alla creazione di valore condiviso, ha poi condotto al superamento del paradigma tradizionale fondato sulla sola massimizzazione del profitto per gli azionisti.

Tra le prime e più influenti prospettive teoriche a integrare la sostenibilità si annovera la c.d. *Stakeholder Theory*³, nota per aver introdotto una visione sistemica e relazionale dell’impresa.

In questa prospettiva, l’azienda non esiste in isolamento, ma è inserita in una rete di relazioni con molteplici portatori di interesse (*stakeholder*), con i quali l’interazione è cruciale per il successo - e la sopravvivenza stessa - dell’organizzazione. Ne consegue che le decisioni manageriali sono chiamate a tenere in considerazione gli interessi di diversi attori – tanto interni (quali dipendenti e azionisti), quanto esterni (quali clienti, fornitori, comunità, istituzioni, ambiente) – i cui obiettivi possono non coincidere, ma che influenzano direttamente la capacità dell’impresa di creare valore nel tempo. In quest’ottica, la sostenibilità diviene criterio di legittimazione dell’impresa e di gestione strategica delle relazioni: un’impresa sostenibile è tenuta a un governo inclusivo e trasparente, capace di bilanciare le diverse istanze degli stakeholder e di rendere questi ultimi parte attiva nella definizione dei propri obiettivi.

Il *successo sostenibile*, come sottolineato da Freeman, non costituisce unicamente questione di numeri o profitti, ma di solidità delle relazioni, lasciando così spazio ad una visione di lungo periodo tale da rendere l’azienda resiliente e legittimata agli occhi della società civile.

Ulteriori prospettive teoriche hanno altresì contribuito ad approfondire il legame tra organizzazione e sostenibilità. La teoria dei sistemi aperti⁴, ad esempio, vede l’organizzazione come un sistema in costante interazione con l’ambiente esterno. Da una simile prospettiva, le imprese non si presentano tanto come entità chiuse, quanto piuttosto come organismi che *assorbono ed emettono risorse, informazioni e impatti* nel contesto circostante. L’impresa sostenibile, secondo i principi dei sistemi aperti, è

³ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

⁴ Daniel Katz, Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, 1966.

quella che è capace di co-evolvere con il proprio ambiente, adattandosi a pressioni sociali, ambientali e normative e anticipando i cambiamenti attraverso capacità di apprendimento e innovazione continua. Il concetto di resilienza organizzativa emerge qui con forza: in scenari sempre più incerti e complessi, la capacità di reagire tempestivamente e di riorientare le proprie strategie di fronte a sfide ambientali e sociali costituisce una condizione indispensabile di sopravvivenza.

La teoria istituzionale⁵, in aggiunta, offre spunti rilevanti: essa evidenzia le pressioni coercitive (leggi e regolamenti), mimetiche (imitazione di pratiche diffuse nel settore) e normative (aspettative etiche e sociali) che, incombendo sulle imprese, ne influenzano la capacità di adottare pratiche sostenibili. Molte organizzazioni, per incrementare la propria legittimità, tendono ad adottare strutture e politiche “*green*” – ad esempio certificazioni ambientali come ISO 14001/EMAS, codici etici, bilanci di sostenibilità – spesso più per ragioni simboliche che per autentica convinzione. Il suddetto fenomeno prende il nome di *decoupling*, termine che allude al vero e proprio scollamento tra pratica reale e struttura formale.

Il *decoupling* solleva una questione chiave sull'autenticità della sostenibilità dichiarata, accendendo i riflettori sul rischio che alcune imprese utilizzino la sostenibilità più come operazione di immagine, piuttosto che integrarla effettivamente nel proprio modo di operare.

Non a caso, in dottrina si parla diffusamente di *greenwashing*⁶, espressione volta ad indicare le strategie comunicative ingannevoli che fanno apparire un'azienda “più sostenibile” di quanto spesso non sia in realtà. Tali pratiche possono garantire benefici di breve periodo in termini reputazionali, ma nel lungo termine erodono la fiducia degli stakeholder, ostacolando il progresso verso un autentico sviluppo sostenibile. Recenti studi sottolineano proprio come il greenwashing consista nel “*misleading*”, nell'illudere gli *stakeholders* circa gli sforzi ambientali dell'azienda, minando la credibilità del settore e deviando risorse da iniziative effettivamente incisive. La sfida, dunque, è passare da una legittimazione simbolica a una legittimazione sostanziale della sostenibilità: le imprese devono evolvere dalle mere dichiarazioni di intenti a cambiamenti organizzativi tangibili.

⁵ W. Richard Scott, *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2014.

⁶ Termine inglese che indica strategie di *marketing* ambientale ingannevoli.

Un ulteriore contributo teorico è fornito dalla *resource-based view* e, in particolare, dal filone delle *dynamic capabilities*⁷.

Secondo tale prospettiva, le imprese di successo svilupperebbero capacità dinamiche che consentirebbero loro di integrare, costruire e riconfigurare le proprie competenze interne ed esterne per adattarsi a contesti mutevoli. Se applicata alla sostenibilità, la teoria delle capacità dinamiche è volta a descrivere le aziende sostenibili come quelle capaci di *apprendere continuamente, innovare e trasformarsi proattivamente* per rispondere a complesse sfide ambientali e sociali.

La sostenibilità è così configurata come *asset* strategico a lungo termine: essa richiede all'impresa di sviluppare competenze competitive nella gestione del cambiamento, dalla *sostenibility-oriented innovation* al coinvolgimento degli stakeholder. Soltanto imprese flessibili e dotate di una visione a lungo termine saranno infatti capaci di cogliere le opportunità legate alla transizione ecologica e al contempo di mitigare i rischi legati all'insostenibilità del *business-as-usual*. In sintesi, investendo in ricerca per soluzioni eco-innovative, coltivando una cultura interna aperta all'apprendimento e alla collaborazione, e adottando sistemi di gestione capaci di adattarsi all'evolvere delle condizioni esterne, l'impresa sostenibile sviluppa un vero e proprio "DNA organizzativo" votato al cambiamento continuo.

Gli ultimi anni, inoltre, hanno visto la progressiva affermazione dell'approccio dei *business model* sostenibili⁸, che riformula l'idea tradizionale di valore creato dall'impresa. Autori come Boons e Lüdeke-Freund hanno opportunamente sottolineato come la sostenibilità di un *business model* dipenda in gran parte dalla sua abilità di incorporare la sostenibilità in tutte le sue componenti strutturali: dalla proposta di valore (che deve includere benefici sociali e ambientali, oltre a quelli economici), ai processi di *delivery* (catena del valore circolare, utilizzo efficiente delle risorse, coinvolgimento di partner etici), fino ai meccanismi di cattura del valore (modelli di ricavo che premiano comportamenti sostenibili, reinvestimento di parte dei profitti in progetti di comunità, ecc.).

⁷ David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", in «Strategic Management Journal», vol. 18, n. 7, 1997

⁸ Frank Boons, Florian Lüdeke-Freund, *Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda*, in «Journal of Cleaner Production», vol. 45, 2013, pp. 9-19.

In tale accezione, la sostenibilità cessa di essere un'attività collaterale e diventa una leva progettuale fondamentale per l'intera architettura organizzativa. Diversi studiosi, tra cui Bocken, hanno altresì proposto una tassonomia di archetipi di *business model* sostenibili, identificando diverse strategie che permetterebbero alle imprese di coniugare obiettivi di competitività con principi di sostenibilità. Tra gli esempi figurano: l'ottimizzazione dell'uso efficiente di materiali ed energia, la creazione di valore dai rifiuti (riuso e riciclo compatibile con l'ottica dell'*economia circolare*), la sostituzione di *input* con risorse rinnovabili, il passaggio dalla vendita del prodotto alla fornitura di un servizio (logica *product-as-a-service*, che incentiva la manutenzione anziché la sostituzione continua), l'assunzione di un ruolo di *stewardship* verso la comunità, l'incoraggiamento della sufficienza nei consumi (evitando sprechi e consumi superflui), la ricerca di valore condiviso inclusivo per comunità svantaggiate e, infine, la ri-definizione dello scopo d'impresa finalizzata all'esplicita inclusione di obiettivi socio-ambientali.

Dal momento che tali archetipi non sono mutuamente esclusivi, non è raro vedere alcune aziende pionieristiche combinare alcuni di essi.

Emblematico è il caso di *Interface*, multinazionale dei pavimenti modulari, la quale, già nel 1994, avviò il programma "*Mission Zero*", avente l'ambizione di azzerare il proprio impatto ambientale entro il 2020. Con l'obiettivo di perseguire questa *vision*, Interface ha rivoluzionato il proprio modello di business, integrandovi fondamenti di economia circolare (ne è un esempio il programma *ReEntry* per il ritiro e riciclo delle vecchie mattonelle di moquette, grazie al quale oltre 100.000 tonnellate di materiali sono state recuperate anziché finite in discarica), puntando su innovazioni di prodotto a bassa emissione e intraprendendo politiche orientate alla neutralità carbonica. L'esperienza di Interface mostra chiaramente che un ripensamento strutturale del proprio modello di business può portare un'azienda ad anticipare *trend* destinati a divenire *mainstream*, trasformando la sostenibilità da costo a competitiva fonte di vantaggio.

Va infine sottolineata l'influenza crescente dei c.d. criteri ESG⁹ (*Environmental, Social & Governance*) quali strumenti di valutazione della performance aziendale

⁹ Cary Krosinsky, Nick Robins, *Sustainable Investing: The Art of Long-Term Performance*, Earthscan, 2008.

sostenibile. In pochi anni, dal costituire metriche utilizzate esclusivamente da un gruppo pionieristico di investitori gli indicatori ESG sono divenuti parte integrante delle analisi finanziarie tradizionali e dei requisiti informativi normativi.

L'integrazione degli ESG nei processi decisionali ha contribuito all'affermazione della sostenibilità quale *driver* strutturale del *management*: tutt'ora le imprese sono chiamate a misurare, rendicontare e comparare in modo rigoroso il proprio impatto ambientale e sociale, utilizzando standard internazionali come il *Global Reporting Initiative (GRI)*, il *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, accanto a riferimenti come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile elaborati dalle Nazioni Unite.

La rendicontazione integrata e il *sustainability reporting* mirano a fornire una visione completa del valore prodotto dall'azienda in termini tanto finanziari quanto non finanziari. Tale processo, oltre a rispondere ad esigenze di conformità normativa, rappresenta uno strumento strategico a disposizione delle organizzazioni, le quali hanno la possibilità di dimostrare il proprio impegno concreto verso la responsabilità sociale e ambientale, rafforzando la fiducia degli stakeholder e attingendo a nuove fonti di vantaggio competitivo (attraendo, ad esempio, capitali di investitori istituzionali sensibili all'utilizzo dei fattori ESG, o fidelizzando consumatori sempre più interessati ai comportamenti etici delle imprese).

All'affermarsi di uno scenario in cui anche i mercati finanziari premiano le imprese sostenibili (basti pensare allo sviluppo della finanza ESG, dei *green bond* e dei fondi etici), consegue chiaramente che la sostenibilità passa dall'essere un tema marginale o meramente reputazionale, a divenire ormai parte integrante dell'*accountability* aziendale e della creazione di valore a lungo termine.

La sostenibilità nelle teorie organizzative ha dunque vissuto una profonda evoluzione. Le diverse prospettive teoriche – dalla *stakeholder theory* alla visione sistemica, dall'istituzionalismo alle capacità dinamiche, fino ai modelli di business sostenibili – convergono tutte nell'evidenziare la necessità di un ripensamento di strategie e strutture organizzative alla luce delle sfide ambientali e sociali del XXI secolo. È poi interessante notare come l'istituzionalizzazione della sostenibilità nel mondo del business abbia portato all'emergere di nuove pratiche manageriali, nuovi ruoli (si pensi al *Chief Sustainability Officer*), nuovi sistemi di misurazione e nuovi schemi normativi (come le *società benefit* e le *B Corp*, imprese for-profit che si

impegnano legalmente a bilanciare scopo e profitto rispettando i più elevati standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e accountability).

Ulteriore conseguenza di questo cambiamento è rappresentata dalla necessità di ridefinire continuamente le logiche di creazione del valore: il successo di un'organizzazione sostenibile si misura ormai non solo da *cosa* essa produce in termini economici, ma anche da *come* lo produce in termini di impatto sul pianeta e sulla società. Questa trasformazione, ancora in corso, rappresenta una delle sfide più grandi – e forse la più promettente – per il *management* dei nostri tempi: l'integrazione effettiva di sostenibilità e strategia, con la conseguente dimostrazione che un nuovo modo di fare impresa è non solo auspicabile, ma concretamente possibile.

1.2. Modelli di business e approcci organizzativi sostenibili

L'evoluzione del concetto di sostenibilità nelle teorie organizzative ha progressivamente spostato il dibattito verso l'individuazione di modelli di business capaci di integrare la sostenibilità nel cuore dell'attività d'impresa. La recente letteratura esalta la trasformazione strutturale delle organizzazioni: le imprese devono ridefinire il proprio scopo, la propria proposta di valore e le modalità con cui generano e distribuiscono tale valore agli stakeholder, al fine di essere considerate davvero sostenibili agli occhi della comunità.

Secondo quanto sostenuto da Boons e Lüdeke-Freund¹⁰, un *business model* sostenibile è tale quando incorpora la sostenibilità in tutte le sue componenti strutturali, come la logica di creazione del valore, il sistema di *delivery* e i meccanismi di cattura del valore. Tali elementi – orientati tipicamente all'efficienza economica nei modelli classici – vengono reinterpretati in chiave socio-ecologica, ampliando il perimetro degli impatti considerati e delle responsabilità d'impresa.

Tra gli approcci più consolidati in tal senso si annovera quello dell'Economia Circolare¹¹. Quest'ultimo, nel proporre il superamento del modello lineare “*take-make-dispose*” in favore di un modello rigenerativo, in cui i flussi di materiali, energia

¹⁰ Frank Boons, Florian Lüdeke-Freund, *Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda*, in «Journal of Cleaner Production», vol. 45, 2013, pp. 9-19.

¹¹ Ellen MacArthur Foundation, *Towards the Circular Economy*, 2013.

e conoscenze vengono continuamente riutilizzati, passa per una profonda revisione dei processi produttivi, logistici e gestionali, e richiede un aggiornamento delle competenze interne. Le imprese che adottano modelli circolari – come Patagonia, con il programma *Worn Wear*¹² – sono solite ripensare l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione alla manutenzione post-vendita. In tal modo, si intende creare una relazione con il cliente, al contempo duratura e improntata alla responsabilità.

Bocken¹³, tra gli altri, propone una classificazione di modelli di business sostenibili articolata in otto archetipi generali. Tra questi figurano:

- l'ottimizzazione dell'efficienza materiale ed energetica;
- la creazione di valore attraverso modelli collaborativi (condivisione di risorse, sistemi prodotto-servizio – PSS);
- il riutilizzo di materiali e sottoprodotti e la conseguente trasformazione di rifiuti in risorse;
- l'incoraggiamento di stili di consumo sostenibili;
- la creazione di valore sociale inclusivo per comunità e stakeholder svantaggiati.

I suddetti archetipi non si escludono a vicenda – si ricordi il citato programma “Mission Zero¹⁴”, lanciato da Interface con l'obiettivo di azzerare il proprio impatto ambientale entro il 2020. Questo progetto pionieristico – sviluppato quando ancora poche imprese parlavano di sostenibilità – ha integrato principi oggi fondamentali come la produzione circolare, la logistica inversa (*reverse logistics*¹⁵) e la neutralità carbonica¹⁶, anticipando di fatto molti dei paradigmi della sostenibilità odierna.

Un ulteriore aspetto è senz'altro degno di nota.

Dal punto di vista organizzativo, l'adozione di modelli di business sostenibili comporta una serie di rilevanti trasformazioni all'interno delle imprese:

¹² Patagonia, *Worn Wear Program Overview*, 2020.

¹³ Nancy M. P. Bocken et al., “A literature and practice review...”, in «Journal of Cleaner Production», vol. 65, 2014.

¹⁴ Interface Inc., *Mission Zero Progress Report*, 2020.

¹⁵ Dale S. Rogers, Ronald S. Tibben-Lembke, *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, 1999.

¹⁶ IPCC, *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*, Cambridge University Press, 2022.

- La struttura organizzativa tende a diventare più agile e meno gerarchica, al fine di facilitare il continuo adattamento alle sfide ambientali e sociali;
- Nell'intento di includere stakeholder esterni (come le comunità locali, i fornitori, le ONG) nelle scelte strategiche, i processi decisionali si fanno maggiormente trasparenti e partecipativi;
- La stessa cultura aziendale viene ripensata per valorizzare la responsabilità individuale e l'orientamento all'impatto sociale in ogni ruolo e funzione.

Elemento ormai centrale nei modelli sostenibili è poi la misurazione dell'impatto. L'adozione di sistemi di rendicontazione integrata¹⁷ (es. *Integrated Reporting*), l'utilizzo di metriche ESG¹⁸ (*Environmental, Social & Governance*) e la conformità agli standard internazionali (come GRI, SASB, ISO 26000) sono strumenti fondamentali per rendere la sostenibilità aziendale misurabile, verificabile e confrontabile. Le suddette pratiche rispondono altresì alla crescente attenzione degli investitori istituzionali alla responsabilità sociale d'impresa intesa quale criterio di scelta: basti pensare che, secondo un recente sondaggio, l'80% degli investitori — con oltre 33.000 miliardi di dollari in gestione — si è dichiarato favorevole all'adozione di report integrati che combinino *performance* finanziarie e di sostenibilità. L'*impact investing*¹⁹, la finanza “*green*” e altri fenomeni dimostrano continuamente come il mercato dei capitali premi le aziende capaci di coniugare obiettivi di profitto con obiettivi ambientali e sociali.

Emblema di integrazione della sostenibilità nel modello d'impresa sono le aziende certificate *B Corp*²⁰, legalmente vincolate al bilanciamento tra profitto e scopo aziendale e al perseguimento di finalità di beneficio comune, accanto a risultati economici. Le *B Corp* sono tenute a rispettare rigorosi standard di *performance* sociale e ambientale, di trasparenza pubblica e di *accountability*²¹ (responsabilità verso gli stakeholder). Tale modello ibrido tra for-profit e no-profit rappresenta un'evoluzione tangibile del concetto di impresa: le *B Corp* ridefiniscono le logiche classiche della

¹⁷ IIRC, *The International <IR> Framework*, 2021.

¹⁸ Vedi nota 9.

¹⁹ Global Impact Investing Network, *Annual Impact Investor Survey*, 2020.

²⁰ B Lab, *B Corp Declaration of Interdependence*, 2022

²¹ Mark Bovens, “Analysing and Assessing Accountability”, in «European Law Journal», vol. 13, 2007.

corporate governance, provando la concreta possibilità di creare valore condiviso per la società, pur mantenendo la sostenibilità al centro delle decisioni aziendali.

In sintesi, i modelli di business sostenibili non vengono costruiti a partire da un'unica formula replicabile, ma da un insieme variegato di archetipi e sperimentazioni che mirano ad intrecciare competitività e responsabilità. La loro implementazione richiede, dunque, visione strategica, competenze trasversali, capacità di innovazione e, soprattutto, un profondo allineamento tra lo scopo dell'organizzazione e gli impatti generati. A tal proposito, questi modelli rappresentano non solo una risposta efficace alle pressanti sfide ambientali e sociali che incombono sulla società odierna, ma costituiscono altresì una straordinaria opportunità per ripensare l'impresa come attore in grado di trasformare il sistema economico verso un futuro più sostenibile.

1.3. Stakeholder e creazione di valore sostenibile

La centralità degli stakeholder nella progettazione organizzativa sostenibile è ormai un dato acquisito, visto il contesto di crescente complessità sociale, ambientale e normativa in cui ci si trova. A livello normativo, le nuove direttive sulla sostenibilità aziendale, come la *Corporate Sustainability Reporting Directive*²² (CSRD) dell'Unione Europea, richiedono esplicitamente alle imprese di coinvolgere attivamente le parti per identificare i temi su cui rendicontare in modo credibile e trasparente. Ci si riferisce, qui, al necessario abbandono della logica unidirezionale del valore economico per l'azionista, a favore della costruzione di modelli di *governance* aziendale che abbraccino una prospettiva multi-stakeholder, in cui il valore viene co-creato assieme ai soggetti che interagiscono con l'organizzazione nel suo ecosistema di riferimento.

Una simile visione configura l'impresa sostenibile come una rete relazionale complessa, in cui dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni e perfino l'ambiente naturale diventano interlocutori cruciali nella definizione della strategia.

²² Direttiva europea 2022/2464 che introduce obblighi di rendicontazione di sostenibilità per un numero crescente di imprese a partire dal 2024.

Tale impostazione trova solide basi teoriche nella *Stakeholder Theory*²³, originariamente formulata da R. Edward Freeman nel 1984. A quasi quarant'anni dalla sua introduzione, la suddetta teoria mantiene intatta la sua attualità nell'affermare che le aziende funzionano meglio e servono il bene comune quando agiscono nell'interesse di tutti i loro stakeholder – dipendenti, fornitori, comunità, partner e azionisti.

Partendo da tali premesse, Freeman interpreta il profitto quale prodotto di un più ampio equilibrio tra diverse istanze. Seguendo tale ragionamento, se da un lato la sostenibilità non va concepita come mero obbligo morale o normativo, ma come parte integrante della strategia d'impresa, allo stesso modo il dialogo con gli stakeholder è inteso quale componente strutturale della gestione, non quale esercizio occasionale di pubbliche relazioni.

Conseguentemente, assume maggior rilievo la distinzione tra valore estratto e valore condiviso. Mentre il primo attiene alla logica tradizionale di massimizzazione del profitto da parte dell'azionista, il secondo – concettualizzato da Michael Porter e Mark Kramer²⁴ nel 2011 – si riferisce alla capacità dell'impresa di generare benefici economici assieme a benefici sociali e ambientali, creando un circuito continuo di mutuo vantaggio.

La creazione di valore condiviso implica dunque il superamento della presunta contrapposizione tra efficienza e responsabilità, premesso che entrambe le dimensioni possano e debbano essere egualmente integrate nella progettazione organizzativa. Ne consegue un inevitabile ripensamento del modello di business, in cui la risoluzione di problemi sociali o ambientali diventa al contempo fonte di vantaggio competitivo e leva di crescita sostenibile.

Il cambiamento descritto è però tutt'altro che immediato: l'adozione di una prospettiva multi-stakeholder richiede infatti strumenti manageriali capaci di identificare e gestire in modo sistematico gli attori coinvolti. In questo senso, il modello proposto da Mitchell, Agle e Wood²⁵ rappresenta un contributo rilevante. Esso classifica gli stakeholder in base a tre attributi: potere, legittimità e urgenza, i

²³ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

²⁴ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", in «Harvard Business Review», vol. 89, n. 1/2, 2011, pp. 62–77.

²⁵ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience...", in «Academy of Management Review», vol. 22, n. 4, 1997, pp. 853–886.

quali, se combinati, permetterebbero alle imprese di mappare le priorità, pianificare azioni di coinvolgimento mirate e allocare efficacemente le risorse manageriali. La gestione degli stakeholder diventa così un processo operativo, che si spinge oltre la semplice costruzione di un'immagine positiva, traducendosi piuttosto in concrete decisioni strategiche.

Negli ultimi anni, questa impostazione si è inoltre tradotta in un più ampio cambiamento del paradigma economico, con la diffusione del c.d. *stakeholder capitalism*²⁶, portato avanti da istituzioni come il *World Economic Forum*.

Diversamente rispetto al tradizionale *shareholder capitalism*, focalizzato principalmente sulla massimizzazione dei rendimenti per gli azionisti, lo *stakeholder capitalism* misura il successo aziendale anche in base alla capacità di generare benessere diffuso per la società, proteggere le risorse naturali, garantire condizioni di lavoro dignitose e promuovere equità e inclusione. L'integrazione di tali metriche ESG²⁷ nei report di *performance* è tra gli strumenti più utilizzati al fine di conferire concretezza a questa visione.

Sul piano operativo, il coinvolgimento degli stakeholder nella creazione di valore sostenibile assume forme sempre più articolate. Sono molte le imprese che, invece di limitarsi a consultazioni occasionali o sondaggi, adottano ora veri e propri processi di *engagement* continuo, ossia pratiche di *co-design* e *open innovation* in cui stakeholder selezionati vengono coinvolti già a partire dalla fase di ideazione dei prodotti, attraverso workshop, tavoli partecipativi, laboratori di innovazione aperta o piattaforme digitali. Questa partecipazione riduce naturalmente il rischio di conflitti e incomprensioni, ma è soprattutto idonea a favorire l'emergere di soluzioni più efficaci e innovative, rafforzando la legittimità dell'impresa.

Esempio significativo è costituito da Danone²⁸, la quale, con il progetto “*One Planet. One Health*” è riuscita nell'intento di coinvolgere attivamente fornitori, consumatori, ONG e governi locali nella definizione di obiettivi condivisi,

²⁶ World Economic Forum, *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, 2020.

²⁷ Environmental, Social, and Governance: criteri per misurare la sostenibilità e l'impatto etico di un'impresa.

²⁸ Danone, *One Planet. One Health – Sustainability Report*, 2023.

implementando iniziative di agricoltura rigenerativa, programmi educativi e partnership istituzionali.

La formalizzazione di tale orientamento passa anche attraverso strumenti giuridici e certificazioni specifiche, come le Società Benefit e le *B Corp*, che, prevedendo obblighi di trasparenza e *accountability* più stringenti (si richiede, ad esempio, la pubblicazione di report dettagliati sugli impatti generati), vincolano l'impresa a considerare l'impatto delle proprie decisioni su tutti gli stakeholder e non solo sugli azionisti. Tornando all'esempio sopra citato, un simile approccio ha portato Danone a trasformare le proprie controllate italiane in Società Benefit²⁹ e a ottenere la certificazione *B Corp*³⁰, formalizzando così il proprio impegno verso il bene comune.

Infine, anche la trasformazione digitale contribuisce al profondo cambiamento nelle modalità di gestione degli stakeholder. Piattaforme di comunicazione integrata, sistemi di tracciabilità basati su *blockchain* e strumenti di analisi predittiva consentono oggi di mantenere un dialogo costante, trasparente e *data-driven* con le parti interessate. La tecnologia permette altresì di raccogliere *feedback* in tempo reale, certificare l'origine e la sostenibilità delle filiere, anticipare i bisogni emergenti e intervenire proattivamente laddove necessario.

In sintesi, l'orientamento agli stakeholder rappresenta oggi un aspetto imprescindibile per la produzione di valore sostenibile. Non si tratta tanto di includere formalmente le parti interessate nei processi decisionali, ma piuttosto di costruire organizzazioni capaci di evolversi e migliorare grazie al contributo positivo dei propri stakeholder. Le imprese che sapranno integrare questo approccio nella propria cultura e nelle proprie pratiche saranno con ogni probabilità quelle più preparate ad affrontare le sfide del XXI secolo, coniugando competitività, resilienza e impatto positivo sulla società.

²⁹ Forma giuridica introdotta in Italia con la Legge 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376-384.

³⁰ Certificazione rilasciata da B Lab a imprese che soddisfano elevati standard di performance sociale e ambientale.

1.4. Limiti e criticità dei modelli attuali

Se da un lato i modelli organizzativi sostenibili rappresentano un passo in avanti nella teoria e nella pratica manageriale, è comunque opportuno analizzarli criticamente, al fine di individuare limiti e problematiche che ne ostacolano una piena affermazione. A tal proposito, molti degli approcci proposti risultano ad oggi ancora incompleti, deboli nella loro attuazione o viziati da una visione eccessivamente idealizzata delle dinamiche aziendali.

Per evitare che la sostenibilità organizzativa diventi più una narrazione desiderabile che una realtà strutturalmente consolidata, è importante riconoscere tali fragilità, non tanto per sminuire l'importanza dell'approccio sostenibile, quanto piuttosto, al contrario, per rafforzarlo in modo realistico e incisivo.

Un primo elemento critico è il divario tra ciò che le organizzazioni dichiarano a livello pubblico e ciò che effettivamente si impegnano a realizzare a livello interno.

Numerose aziende, pur promuovendo pubblicamente il proprio impegno per la sostenibilità (inserendo, ad esempio, termini strategici nei bilanci sociali o adottando linguaggi ESG nei siti istituzionali), adottano in realtà modelli operativi ancorati a logiche di breve periodo, esclusivamente orientate alla massimizzazione del profitto.

Ci si riferisce qui nuovamente al *decoupling*³¹, il già citato scollamento tra politica dichiarata e prassi effettiva, il quale, come visto, può dar luogo ad effetti perversi: la sostenibilità si atteggia quale strategia comunicativa, più che principio realmente trasformativo. In altri termini, le imprese tendono ad “aggiustare il racconto” senza modificare la sostanza. Il risultato è l'inevitabile diffusione del *greenwashing*³², che vede le aziende enfatizzare presunti meriti ambientali o sociali non supportati da fatti concreti, non solo contribuendo a minare la fiducia degli stakeholder, ma svuotando altresì di significato i modelli dichiarati come “sostenibili”.

In sintesi, quando l'impegno sostenibile resta confinato alla retorica e non penetra nelle operazioni, diventa inevitabile la percezione della sostenibilità come esercizio di immagine, piuttosto che come un reale cambiamento di paradigma.

³¹ Scollamento tra politiche dichiarate e pratiche effettive. P. Bromley, W. W. Powell, *From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World*, «Academy of Management Annals», 6(1), 2012, pp. 483-530.

³² Strategia comunicativa che enfatizza benefici ambientali senza reali azioni. M. A. Delmas, V. C. Burbano, *The Drivers of Greenwashing*, «California Management Review», 54(1), 2011, pp. 64-87.

Un secondo limite riguarda la scarsa chiarezza concettuale e la frammentazione teorica, causate in parte dalla molteplicità di definizioni, *framework* e archetipi di *business model* sostenibili prodotte dalla letteratura e dalla prassi manageriale, generando talvolta confusione più che orientamento.

La sostenibilità, in tal modo, è destinato a restare un “concetto ombrello³³”, sotto il quale si accumulano approcci spesso eterogenei, se non incoerenti o difficilmente integrabili. In assenza di un linguaggio comune e di criteri condivisi volti a valutare la sostenibilità dei modelli, questo pluralismo teorico rischia di lasciare le imprese senza una vera e propria bussola operativa, ostacolando l’adozione di azioni coerenti, misurabili e replicabili. Se, da un lato, la proliferazione di termini come CSR, CSV, *triple bottom line*, economia circolare, capitalismo inclusivo e altri, rappresenta la testimonianza di una vivace evoluzione teorica, dall’altro lato può disorientare i decisori aziendali. In altri termini, senza una convergenza concettuale, ogni impresa tenderà a costruirsi una propria versione di “modello sostenibile”, rendendo difficile la diffusione di *best practices* condivise.

Un terzo nodo cruciale è rappresentato dalla misurazione della sostenibilità. Come brevemente anticipato, gli ultimi anni hanno visto una proliferazione di standard internazionali e strumenti di rendicontazione – dalle linee guida del GRI³⁴ agli indici e rating ESG, fino agli SDGs dell’ONU – nel tentativo di fornire metriche condivise. Tuttavia, questi strumenti risultano spesso eterogenei, difficilmente comparabili tra loro e talvolta distanti dalla realtà operativa quotidiana dell’impresa.

Di nuovo, la mancanza di standardizzazione apre al rischio che ciascuna azienda scelga cosa e come rendicontare, rendendo difficile per gli stakeholder confrontare in modo oggettivo le *performance* di sostenibilità tra diverse organizzazioni.

Si riporta, inoltre, la circostanza per la quale le metriche disponibili risultano talora più orientate al *reporting* che alla trasformazione manageriale (si tende a misurare per dichiarare, più che per migliorare), in aggiunta al fatto che molte misurazioni non tengono adeguatamente conto del contesto culturale e settoriale in cui l’organizzazione

³³ Termine ampio che racchiude approcci diversi e non sempre coerenti. R. Lozano, *Towards Better Embedding Sustainability into Companies’ Systems*, «Journal of Cleaner Production», 25, 2012, pp. 14-26

³⁴ *Global Reporting Initiative: standard globali per la rendicontazione di sostenibilità*. Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, Amsterdam, GRI, ultima edizione.

opera, riducendo così l'efficacia delle valutazioni e spingendo verso pratiche di conformismo normativo³⁵ piuttosto che verso un'effettiva innovazione responsabile.

Dal punto di vista organizzativo interno, emerge poi un importante problema strutturale.

La scarsa integrazione della sostenibilità nella *governance* d'impresa implica che, in molte aziende, le funzioni o i ruoli dedicati alla sostenibilità sono collocati ai margini della struttura organizzativa, non di rado isolati dal processo decisionale strategico. Non sorprende come l'assenza di un autentico *commitment* da parte del *top management* contribuisca a produrre una frattura tra i valori dichiarati e le pratiche effettive, rischiando di trasformare le divisioni dedicate alla sostenibilità in meri dipartimenti simbolici, dotati di poco potere e risorse ed incapaci di incidere realmente sui principali processi dell'azienda. Ciò risulta incompatibile con le esigenze connesse all'adozione di un approccio sostenibile, il quale non può essere confinato a una singola unità operativa o a un progetto laterale, dovendo piuttosto pervadere l'intera organizzazione ed informare la cultura aziendale, le politiche di gestione del personale, la *leadership* e la pianificazione strategica.

Un ulteriore limite è rappresentato dai *trade-off*³⁶ insiti nella sostenibilità.

La diffusa narrazione volta a promuovere una perfetta armonia tra obiettivi economici, ambientali e sociali spesso non regge alla prova dei fatti, dal momento che sottovaluta le tensioni reali e talvolta irrinconciliabili tra diverse dimensioni di valore connesse al concetto stesso di sostenibilità. Investire seriamente in iniziative sostenibili può infatti voler dire accettare una riduzione dei margini di profitto nel breve periodo, cambiare fornitori in favore di opzioni più etiche ma costose, riprogettare interamente la propria catena del valore o rinunciare a mercati altamente redditizi ma socialmente o ecologicamente controversi.

A fronte di tale scenario, non tutte le organizzazioni saranno pronte ad affrontare questi sacrifici, il che spiega la riluttanza di molti attori ad abbandonare i modelli tradizionali in assenza di pressioni esterne forti.

³⁵ Adozione di pratiche per adeguarsi a regole senza convinzione. P. J. DiMaggio, W. W. Powell, *The Iron Cage Revisited*, «American Sociological Review», 48(2), 1983, pp. 147-160.

³⁶ Situazione in cui migliorare una dimensione peggiora un'altra. T. Hahn, F. Figge, J. Pinkse, L. Preuss, *Trade-offs in Corporate Sustainability*, «Business Strategy and the Environment», 19(4), 2010, pp. 217-229.

Dal punto di vista culturale, la sfida più grande risiede probabilmente nella trasformazione del *mindset* di imprenditori e dirigenti. Un modello sostenibile per definizione richiede, prima ancora che nuove procedure, un nuovo modo di pensare l'impresa.

Tale conversione culturale è tutt'altro che semplice.

Essa non solo implica l'abbandono progressivo di un paradigma di competizione esasperata, volto ad abbracciarne uno orientato alla creazione di valore condiviso, ma comporta, inoltre, il passaggio da una logica di "estrazione" del valore³⁷ ad una di "generazione condivisa" dello stesso. Non è facile compiere questo salto concettuale, soprattutto per chi è stato formato per decenni sui principi del capitalismo tradizionale orientato al solo *shareholder value*.

Occorre infine prendere in considerazione i vincoli esterni che incidono sull'adozione e il mantenimento di modelli sostenibili, nello specifico le condizioni normative, i sistemi di incentivi pubblici e la pressione del mercato.

Tali vincoli giocano un ruolo così rilevante nel favorire o dissuadere le imprese sul percorso della sostenibilità che, in molti contesti, paradossalmente, le organizzazioni sostenibili si trovano in posizione di svantaggio competitivo rispetto a quelle che continuano a operare secondo logiche convenzionali, meno onerose nel breve periodo. Un'azione decisa delle istituzioni – in termini sia di *policy* sia di incentivi – è, in tal senso, l'unico modo per evitare che la sostenibilità resti un'utopia elitaria, accessibile soprattutto a quegli attori che già dispongono di risorse o visibilità sul mercato.

Volendo trarre una conclusione provvisoria, sebbene, come visto, i modelli organizzativi sostenibili attuali incontrino molteplici limiti – concettuali, operativi, culturali e sistemici – che ne frenano la piena affermazione, è proprio attraverso il riconoscimento critico di tali fragilità che è possibile impostare un percorso di miglioramento.

In tale prospettiva, ogni limite identificato indica una leva di intervento su cui è opportuno intervenire: allineare davvero l'azione alla comunicazione, chiarire i concetti e condividere standard, sviluppare metriche orientate al cambiamento, impegnare i vertici aziendali, progettare modelli capaci di bilanciare gli interessi e

³⁷ Modello che massimizza il ritorno per l'impresa. M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, «Harvard Business Review», 89(1/2), 2011, pp. 62-77.

creare condizioni esterne più favorevoli sono tutte importanti strategie la cui adozione contribuirà a fare della sostenibilità una leva reale di trasformazione organizzativa e non una moda manageriale destinata a esaurirsi.

Capitolo 2

LEADERSHIP SOSTENIBILE, CAMBIAMENTO E RISORSE UMANE

2.1. Leadership per la sostenibilità: visione e influenza

Il concetto di leadership sostenibile ha assunto negli ultimi anni una crescente importanza nel *management* aziendale, rappresentando un momento cruciale per affrontare le sfide globali e promuovere un modello d'impresa che integri etica, innovazione e responsabilità sociale. Mentre la leadership tradizionale si focalizza principalmente su risultati economici di breve termine, facendo leva su logiche di comando e controllo, la leadership sostenibile è orientata alla creazione di valore condiviso³⁸ nel lungo periodo. Tale approccio comporta un cambio di paradigma nei processi decisionali, il quale va a privilegiare una *governance* più inclusiva e lungimirante, capace, in particolare, di coniugare *performance* economiche e impatti sociali e ambientali positivi.

In tale scenario, la capacità di sviluppare e comunicare una visione a lungo termine che includa obiettivi sociali e ambientali - accanto a quelli economici - rappresenta una caratteristica centrale della *leadership* sostenibile. Questa visione è tanto strategica quanto etica: il “*leader sostenibile*” opera secondo la logica del valore condiviso che mira all'intreccio tra l'interesse dell'impresa e quello degli stakeholder e della collettività, facendo dello scopo aziendale (*purpose*³⁹) la stella polare che orienta le strategie e l'innovazione verso soluzioni con impatto positivo.

La focalizzazione sul *purpose* non implica una rinuncia alla redditività, ma la riconduzione del profitto entro un orizzonte di responsabilità intergenerazionale, in cui

³⁸ Approccio strategico che mira a creare benefici economici insieme a benefici sociali e ambientali. M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, «Harvard Business Review», 89(1/2), 2011, pp. 62-77

³⁹ Scopo aziendale di lungo termine che integra obiettivi economici, sociali e ambientali. J. Hollensbe et al., *Organizations with Purpose*, «Academy of Management Journal», 67(1), 2024, pp. 1-34.

la creazione di valore deve potersi sostenere nel tempo, coerentemente con la definizione stessa di sostenibilità.

Un quadro di riferimento essenziale per la leadership sostenibile è fornito dal pensiero sistemico⁴⁰.

Nel considerare l'organizzazione come un sistema aperto e interdipendente con il proprio ecosistema sociale e naturale si evitano risposte lineari a problemi complessi. Il leader sostenibile deve dunque “vedere il sistema”, riconoscendo i nessi causali e gli effetti inattesi delle decisioni e, così facendo, disinnescando soluzioni apparenti che si limitano a deviare il problema nel tempo o a spostarlo su altri stakeholder. Questa prospettiva mira alla promozione di una forma di apprendimento continuo, riflessivo e distribuito, concepito non come evento, bensì come processo che attraversa funzioni e livelli gerarchici, valorizzando tanto l'errore quanto la sperimentazione controllata. La capacità di apprendere rapidamente da evidenze interne ed esterne e di adattare i propri modelli operativi costituisce un fattore critico al fine di mantenere coerenza tra obiettivi strategici e pratiche di sostenibilità.

Un ulteriore tratto distintivo della leadership sostenibile è la coerenza valoriale.

In un contesto in cui il rischio di *greenwashing*⁴¹ è elevato, autenticità e trasparenza diventano fondamentali per mantenere la fiducia degli stakeholder, così come l'efficacia del leader non si misura soltanto in base ai risultati ottenuti, ma anche in relazione alla sua capacità di incarnare i principi che promuove. La coerenza tra “ciò che si dice” e “ciò che si fa” si traduce in scelte concrete, ed è dunque facilmente riscontrabile in obiettivi misurabili, investimenti coerenti con la strategia, allineamento dei sistemi di incentivazione e *accountability* sugli esiti.

La reputazione, in questa prospettiva, non è concepita come fine ma come conseguenza di condotte verificabili.

La leadership sostenibile pone al centro le persone, riconoscendo il ruolo strategico del capitale umano⁴² nella creazione di valore di lungo periodo. Il benessere

⁴⁰ Approccio di gestione che considera l'organizzazione come sistema interdipendente. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 2006.

⁴¹ Strategia comunicativa che enfatizza benefici ambientali senza reali azioni. M. A. Delmas, V. C. Burbano, *The Drivers of Greenwashing*, «California Management Review», 54(1), 2011, pp. 64-87.

⁴² Insieme di competenze, conoscenze e caratteristiche personali che determinano il valore economico di un lavoratore. J. Pfeffer, *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, «Academy of Management Perspectives», 24(1), 2010, pp. 34-45.

organizzativo, la sicurezza, l'equità retributiva, la valorizzazione delle diversità e l'inclusione sono tutt'altro che elementi accessori, rappresentando piuttosto vere e proprie leve di competitività, le quali incidono su motivazione, produttività e capacità innovativa. La conseguente interpretazione del lavoro quale esperienza dotata di senso e capace di attivare energie cognitive ed emotive orientate a un fine più ampio del solo risultato economico richiede al leader sostenibile una cura particolare per i processi di ascolto e partecipazione, tale da consentire alle persone di contribuire alla definizione degli obiettivi e alla progettazione delle soluzioni, aumentando il livello di *ownership* sugli esiti.

Sul piano dell'influenza, la leadership sostenibile esalta forme maggiormente partecipative e dialogiche. L'ascolto attivo, l'empatia e la sensibilità interculturale diventano competenze manageriali a tutti gli effetti, in quanto facilitano la co-creazione⁴³ di soluzioni tra soggetti portatori di interessi spesso divergenti. In questa logica, il leader agisce come facilitatore del dialogo, attivando tavoli multi-stakeholder, favorendo alleanze con realtà esterne (fornitori, clienti, comunità locali, istituzioni, ONG), mettendo in circolo conoscenze e promuovendo la convergenza verso obiettivi di impatto misurabili. Non si può dire che tale strategia eviti del tutto la gestione dei conflitti, la quale viene piuttosto canalizzata entro processi negoziali trasparenti, capaci di trasformare le tensioni in opportunità di apprendimento e di innovazione.

Da una prospettiva operativa, la leadership sostenibile si concretizza nella capacità di integrare i principi ESG⁴⁴ nella *governance* e nei processi decisionali.

Ciò implica una serie di scelte ricorrenti: in primo luogo, l'adozione di metriche e target che consentano di tenere sotto controllo performance ambientali, sociali e di governance in modo sistematico e comparabile. In secondo luogo, l'allineamento dei sistemi di incentivi e valutazione delle persone (inclusi i vertici) con gli obiettivi di sostenibilità, volto ad evitare il più possibile il *trade-off* tra risultati di breve periodo e impatti di lungo termine. In terzo luogo, lo sviluppo di programmi di formazione e

⁴³ Processo collaborativo in cui imprese e stakeholder generano congiuntamente valore. C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, «Journal of Interactive Marketing», 18(3), 2004, pp. 5-14.

⁴⁴ Criteri ambientali, sociali e di governance utilizzati per valutare la sostenibilità delle imprese. Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, Amsterdam, GRI, ultima edizione.

sensibilizzazione per diffondere competenze e consapevolezza adeguate alla trasformazione richiesta. Ad ultimo, la costruzione di meccanismi di *governance* che assicurino le competenze ESG nei luoghi dove vengono adottate le decisioni rilevanti (Consigli di amministrazione, comitati rischi, funzioni di controllo), riducendo in tal modo il rischio che la sostenibilità resti un tema periferico.

La dimensione del cambiamento culturale⁴⁵ è, inoltre, particolarmente rilevante.

Finché non diventa parte della cultura organizzativa, ossia del set di assunti condivisi che guidano comportamenti, scelte e priorità nel quotidiano, la sostenibilità non potrà mai innestarsi in via definitiva. La leadership sostenibile risponde anche a questa esigenza, lavorando sul lungo termine: essa promuove piccoli successi rapidi e visibili che consolidino progressivamente fiducia e motivazione; esplicita i collegamenti tra nuovi comportamenti e risultati ottenuti; contribuisce alla diffusione di storie e pratiche esemplari che diano sostanza alla narrazione aziendale; affronta i nodi incoerenti (procedure, strutture, ruoli, sistemi premianti) idonei ad ostacolare l'allineamento. Nel fare ciò, la perseveranza è decisiva: cambiare abitudini consolidate richiede costanza, coerenza e una trama di segnali organizzativi convergenti.

Da una prospettiva strategica, l'approccio alla gestione del rischio introdotto dalla leadership sostenibile rifugge tanto l'immobilismo quanto il salto nel buio. Se da un lato la valutazione degli impatti ambientali e sociali diventa parte integrante della *due diligence* su prodotti, processi e filiere, dall'altro l'innovazione è orientata alla riduzione degli impatti negativi e alla generazione di effetti positivi per l'ecosistema di riferimento. Ne derivano pratiche come l'*eco-design*⁴⁶, la progressiva decarbonizzazione, la trasparenza di filiera, i modelli circolari, l'adozione di tecnologie digitali per la tracciabilità e la misurazione degli impatti. Il leader è tenuto a sostenere questa traiettoria, allocando risorse a programmi sperimentali ad alto potenziale, creando condizioni per la collaborazione interfunzionale e aprendo l'organizzazione a partnership esterne.

È altresì opportuno rilevare la dimensione etica della leadership sostenibile. La responsabilità nei confronti delle generazioni future e delle fasce più vulnerabili della

⁴⁵ Trasformazione dei valori e comportamenti condivisi in un'organizzazione. J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996

⁴⁶ Progettazione di prodotti volta a minimizzare impatti ambientali durante l'intero ciclo di vita. European Commission, *EcoDesign Directive*, 2009/125/EC.

società non si limita al rispetto delle norme, ma implica un orientamento che riconosce la necessità di ripensare priorità e criteri di successo. La leadership sostenibile colloca il significato del “bene dell’impresa” in un orizzonte più ampio, che vede obiettivi economici e obiettivi di impatto non come antagonisti, bensì come fattori reciprocamente condizionati. In questa visione, l’impresa è un attore civico che, riconoscendo di dipendere da risorse che vanno custodite e rigenerate, contribuisce in modo significativo al benessere collettivo.

Nel complesso, la leadership sostenibile rappresenta una evoluta guida organizzativa che richiede un forte senso di responsabilità, ed il cui successo dipende dall’abilità di coniugare principi e prassi, narrazione e misurazione, coinvolgimento e disciplina esecutiva. Affinché diventi realmente trasformativa, quest’ultima deve sapersi diffondere oltre il vertice, estendendosi anche a ruoli intermedi e team operativi, rendendo così la sostenibilità una grammatica organizzativa condivisa.

È così che si spiega l’importanza di investire nella formazione di leader sostenibili – nelle imprese, nelle istituzioni e nelle business school –, che equivale a investire nella qualità del futuro e nella credibilità del patto tra impresa e società.

2.2. Cambiamento organizzativo e ostacoli alla sostenibilità

Il cambiamento organizzativo rappresenta una tappa obbligatoria per ogni impresa che voglia integrare la sostenibilità nei propri processi e strategie.

Attuare un cambiamento in ottica sostenibile è, tuttavia, tutt’altro che semplice, richiedendo una profonda trasformazione della cultura aziendale⁴⁷. Allo stesso tempo, però, costruire una solida cultura della sostenibilità costituisce un requisito essenziale per concretizzare una reale trasformazione verso un business più sostenibile; se invece la cultura organizzativa è restia al cambiamento, le probabilità che gli sforzi sostenibili producano miglioramenti decisivi risultano scarse.

⁴⁷ Insieme di valori, norme, comportamenti e pratiche condivise che influenzano il modo in cui le persone all’interno di un’organizzazione interagiscono e lavorano. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.

Una delle principali sfide in questo percorso riguarda la resistenza al cambiamento di gran parte delle organizzazioni le quali – come ogni sistema sociale complesso – tendono a preservare l’equilibrio esistente e a difendersi dalle discontinuità e dall’adozione di pratiche innovative, soprattutto se queste ultime minacciano interessi acquisiti o implicano una diversa distribuzione delle risorse.

È la stessa natura umana, d’altronde, a portare spesso le persone a resistere ai cambiamenti più radicali, specialmente quando questi li riguardano da vicino. Non sorprende, quindi, che John P. Kotter, uno dei maggiori esperti di *change management*⁴⁸, sottolinei come uno dei principali ostacoli ai processi di trasformazione sia proprio l’assenza di un senso di urgenza condiviso all’interno dell’organizzazione.

Molte iniziative innovative falliscono già a partire dalle fasi iniziali, non riuscendo i leader a creare un senso di urgenza sufficientemente forte: oltre la metà delle aziende studiate da Kotter non supera questo stadio iniziale, spesso perché sottovalutano le difficoltà nello spingere le persone fuori dalla propria “*comfort zone*” o perché sopravvalutano il livello di urgenza raggiunto, il quale, infatti, se non percepito correttamente, porta le persone a non attivarsi gli sforzi di cambiamento ad arrestarsi subito.

In questo contesto, un ruolo fondamentale è svolto dalla leadership e dalla comunicazione interna, che deve essere abile nell’accompagnare i processi di cambiamento sostenibile da una narrazione coerente, trasparente e partecipativa, e da un coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi, senza il quale gli sforzi di cambiamento rischiano di frammentarsi o di generare resistenze silenziose.

È quindi essenziale che il *top management* crei le condizioni ideali per lo sviluppo di canali di ascolto e dialogo verso la base: alleanze interne e coalizioni di *change agents*⁴⁹ possono rivelarsi strumenti cruciali per sostenere e accelerare il processo trasformativo. Una comunicazione interna efficace, in particolare, è importante per coinvolgere i dipendenti, alimentando la percezione del cambiamento come beneficio condiviso, anziché come un’imposizione. In assenza di una narrazione inclusiva e

⁴⁸ Disciplina che si occupa di guidare, gestire e supportare le persone e le organizzazioni nei processi di cambiamento. J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

⁴⁹ Individuo, interno o esterno all’organizzazione, che promuove e facilita il cambiamento organizzativo, agendo come catalizzatore e mediatore. B. Buchanan, B. Boddy, *The Expertise of the Change Agent*, Prentice Hall, 1992.

coinvolgente, infatti, anche i cambiamenti ben progettati possono incontrare resistenze o scarso entusiasmo da parte del personale.

Altri ostacoli al cambiamento sostenibile hanno natura sistemica o strutturale. In molte aziende, infatti, la sostenibilità è tuttora percepita come una funzione isolata, spesso delegata a un dipartimento specifico (ad esempio, CSR⁵⁰ o HSE⁵¹) e non integrata nei processi chiave dell'organizzazione. Questo approccio parziale e "a compartimenti stagni" limita l'impatto reale delle iniziative sostenibili, rafforzando invece la percezione che la sostenibilità sia un elemento accessorio, e non un driver strategico del business.

La frammentazione delle responsabilità può poi generare ambiguità, conflitti interni e inefficienze nei processi decisionali: strutture organizzative rigide e silos funzionali⁵² rappresentano un ostacolo, mettendo da parte quella visione trasversale necessaria per implementare la sostenibilità in modo olistico. Studi recenti evidenziano come fattori quali un'organizzazione a silos, una cultura del cambiamento "a piccoli passi", un'eccessiva cautela manageriale e pratiche operative datate pongano un freno significativo all'innovazione sostenibile, rappresentando sintomi di una cultura aziendale resistente al cambiamento.

È dunque cruciale, per la trasformazione sostenibile, agire anche su struttura e cultura organizzativa.

Un ulteriore elemento critico è rappresentato dai vincoli temporali ed economici. Il cambiamento sostenibile richiede spesso significativi investimenti e restituisce risultati tangibili solo nel medio-lungo periodo. La circostanza per la quale molte imprese operano in mercati altamente competitivi e subiscono la pressione degli azionisti e degli altri stakeholder finanziari, che esigono performance economiche immediate, provoca un *trade-off* tra esigenze di breve periodo e obiettivi a lungo

⁵⁰ *Corporate Social Responsibility*: Responsabilità Sociale d'Impresa, cioè l'integrazione volontaria, da parte delle aziende, di preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con gli stakeholder.

⁵¹ *Health, Safety & Environment*: funzione aziendale responsabile della gestione della salute, sicurezza e ambiente, comprendente le politiche e le procedure volte a garantire la conformità normativa e la protezione di lavoratori e ambiente.

⁵² Struttura aziendale in cui i diversi reparti operano isolati, senza comunicazione o collaborazione, limitando l'efficienza e l'innovazione. P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, 2006

termine che costituisce una delle principali tensioni da gestire per coloro che promuovono il cambiamento sostenibile.

Se, da un lato, il *management* è consapevole che il valore di lungo termine si costruisca anche adottando modelli di business più sostenibili, dall'altro, le pressioni esterne (macroeconomiche, concorrenziali e degli investitori) spingono continuamente verso risultati trimestrali o annuali, scoraggiando gli investimenti di lungo respiro.

Un'indagine di EY del 2024 su 350 investitori istituzionali ha messo in luce tale contraddizione: il 78% degli investitori ritiene che le aziende dovrebbero investire in iniziative ESG anche a costo di ridurre i profitti nel breve termine, eppure il 53% delle grandi imprese ammette di subire pressioni per ottenere risultati economici immediati – pressioni che di fatto ostacolano gli investimenti a lungo termine nella sostenibilità. In altri termini, le aspettative finanziarie di breve termine spesso prevalgono sui benefici prospettici di lungo periodo, creando una tensione continua che rischia di sabotare gli sforzi di trasformazione sostenibile.

La mancanza di competenze specifiche rappresenta altresì un ostacolo rilevante.

La transizione verso modelli organizzativi sostenibili implica, infatti, l'acquisizione di nuove conoscenze, abilità tecniche e *soft skills*⁵³, tra le quali spiccano, ad esempio, il pensiero sistemico⁵⁴, la capacità di ascolto attivo, la gestione della complessità e la collaborazione interfunzionale. Tali competenze trasversali sono sempre più richieste dalle imprese impegnate in percorsi di sostenibilità – basti pensare che le *soft skills* più ricercate in tale ambito includono proprio la leadership collaborativa, il pensiero sistemico e un forte orientamento al cambiamento.

È d'obbligo menzionare, tuttavia, che i percorsi di formazione interna risultano spesso carenti o non sufficientemente orientati al cambiamento, viste le carenze di molte aziende, le quali non dispongono ancora di programmi strutturati per sviluppare le competenze *green* e le capacità di *change management* necessarie.

Nel contesto di una trasformazione sostenibile, questa lacuna ha effetti dannosi, potendo generare confusione tra i dipendenti, disallineamento degli sforzi e ritardi

⁵³ Competenze trasversali di carattere relazionale, comunicativo e organizzativo, non strettamente tecniche ma fondamentali per il successo professionale. World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2023

⁵⁴ Approccio di analisi e gestione che considera l'organizzazione come parte di un sistema complesso di relazioni interdipendenti. P. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, 2006

nell'implementazione delle strategie. La creazione di una vera cultura sostenibile richiede, al contrario, un impegno formativo continuo e sistemico: la formazione non va intesa quale evento isolato, ma quale percorso permanente. Tale approccio è stato adottato ormai da diverse aziende leader, le quali stanno investendo in programmi di formazione continua per diffondere consapevolezza e competenze ESG a tutti i livelli organizzativi, contribuendo in tal modo ad instaurare un linguaggio e un insieme di valori condivisi sulla sostenibilità, senza i quali sarebbe difficile consolidare il cambiamento nel lungo periodo.

In definitiva, la concezione della trasformazione sostenibile non come progetto isolato, ma come nuova “grammatica” organizzativa capace di orientare trasversalmente tutte le dimensioni dell'impresa aprirebbe ad un vero e proprio ripensamento del concetto di successo aziendale ed al superamento del tradizionale paradigma lineare e gerarchico che ha dominato la cultura manageriale del Novecento.

Se da un lato è compito delle aziende imparare a *parlare di sostenibilità* in ogni ambito: dalla strategia alle operazioni, dalla finanza alla comunicazione, dalle relazioni industriali alla gestione delle risorse umane, i vertici aziendali, da parte loro, devono dare il buon esempio integrando la sostenibilità tra le priorità strategiche al pari della performance finanziaria o dell'efficienza operativa.

Come suggerisce la recente dottrina, solo allineando la cultura organizzativa con gli obiettivi di sostenibilità sarà possibile evitare cortocircuiti: se la cultura di fondo dell'impresa resta in contrasto con i nuovi obiettivi, infatti, sarà impossibile realizzare i cambiamenti necessari per preparare l'organizzazione al futuro.

È fondamentale riconoscere, d'altronde, che il cambiamento sostenibile non può essere imposto esclusivamente dall'alto, ma va costruito *dal basso*, attraverso la partecipazione attiva delle persone e il riconoscimento della loro capacità di contribuire al bene comune. I dipendenti vanno intesi quali protagonisti consapevoli del processo di transizione, e non meri esecutori passivi di direttive “*green*”. Le organizzazioni più all'avanguardia, da tale punto di vista, promuovono approcci di cambiamento *bottom-up*⁵⁵: sebbene i vertici definiscano la visione e orientino la rotta, la trasformazione effettiva deve avvenire dal basso verso l'alto.

⁵⁵ Metodologia di gestione e innovazione che parte dal coinvolgimento diretto dei livelli operativi, per poi estendersi alla leadership e alla strategia.

Ciò implica il coinvolgimento attivo dei *team* operativi, che, a sua volta, implica valorizzarne le idee e le esperienze e creare strutture (come comitati interni o community di pratiche) in cui le persone possano contribuire all'innovazione sostenibile. Prendere in considerazione il contributo di ciascun livello operativo è fondamentale in quanto, in ultima istanza, saranno proprio le persone “sul campo” a dare attuazione concreta al programma di cambiamento.

In conclusione, ammesso che il cambiamento organizzativo sostenibile rappresenta una sfida profonda e trasversale, che investe l'intera struttura dell'impresa, affrontare e superare gli ostacoli ad esso connessi richiede di conseguenza una leadership illuminata, una governance coerente, un impegno diffuso e una visione di lungo periodo.

È solo attraverso un impegno concertato di tutta l'organizzazione che sarà possibile la trasformazione della sostenibilità da slogan a realtà tangibile e generativa, assicurando all'azienda non solo il successo economico, ma anche, e soprattutto, un ruolo positivo nel contesto sociale e ambientale in cui opera.

2.3. Risorse umane e cultura del *mindset* sostenibile

Le risorse umane rappresentano uno snodo cruciale nella transizione verso un'organizzazione sostenibile, agendo al contempo come gestori dei processi di selezione e formazione e come promotori di una nuova cultura organizzativa.

Premesso che la leadership sostenibile fornisce la visione strategica e il cambiamento organizzativo ne costituisce la struttura, è attraverso le persone – e la loro adesione ai valori della sostenibilità – che la trasformazione può concretamente radicarsi e diventare sistemica. Ne consegue che le funzioni HR rappresentano il ponte tra la strategia e la sua attuazione quotidiana, influenzando in modo determinante il comportamento organizzativo.

La sostenibilità, lungi dall'essere ridotta all'adozione di pratiche ambientali o di iniziative di responsabilità sociale di facciata, implica in realtà lo sviluppo e la diffusione di un *mindset* sostenibile, un insieme di credenze, atteggiamenti e comportamenti che orientano l'agire quotidiano di ogni individuo in azienda.

Come opportunamente osservato da Rimanoczy, il *sustainability mindset* si fonda su principi chiave quali la consapevolezza sistemica – la capacità di riconoscere persone e organizzazioni come parte di sistemi interconnessi –, l’empatia, la compassione verso gli altri e verso l’ambiente, il senso di responsabilità intergenerazionale, nonché sulla capacità di immaginare alternative eque e durature. Abbracciare tale mentalità si traduce nello sviluppare una sensibilità etica verso le persone e il pianeta, nella capacità di pensare nel lungo termine e di saper individuare soluzioni “*win-win*”, soluzioni, cioè, che bilancino equamente le esigenze di tutti gli *stakeholder*, evitando vantaggi unilaterali.

Perché ciò avvenga, le funzioni HR devono essere profondamente riconfigurate, in maniera tale da non limitarsi più soltanto a reclutare, amministrare e valutare le performance secondo metriche tradizionali, ma ripensare i processi chiave della gestione del personale in ottica sostenibile. Ciò comporta l’adozione di una serie di condotte strategiche, che includono: attrarre candidati allineati ai valori dell’organizzazione, integrando criteri etici nelle pratiche di *employer branding*⁵⁶; sviluppare competenze orientate alla sostenibilità mediante percorsi formativi continui che affrontino anche tematiche sociali ed etiche; integrare la sostenibilità nei piani di carriera e nei sistemi di valutazione, valorizzando e premiando comportamenti e progetti coerenti con gli obiettivi aziendali; favorire il coinvolgimento attivo dei dipendenti, creando spazi di partecipazione e canali di dialogo in cui essi possano contribuire allo sviluppo di iniziative sostenibili.

Questa riconfigurazione riflette quanto evidenziato dalla dottrina: al fine di creare un ambiente di lavoro coerente con i valori aziendali e capace di favorire l’*empowerment*⁵⁷ delle persone, una politica HR sostenibile dovrebbe adottare procedure trasparenti in tutte le aree – dal reclutamento alla *retention*⁵⁸, dalla formazione alla gestione della *performance*. Concretamente, ciò può tradursi nell’inclusione nei programmi di *onboarding* di sessioni sulla strategia di sostenibilità dell’impresa o ancora nell’inserimento di obiettivi *green* nei piani di sviluppo

⁵⁶ Insieme di pratiche e strategie volte a promuovere l’immagine dell’azienda come luogo di lavoro attrattivo per potenziali candidati e dipendenti attuali.

⁵⁷ Processo attraverso il quale si forniscono alle persone competenze, strumenti, responsabilità e autonomia per prendere decisioni e contribuire attivamente agli obiettivi organizzativi.

⁵⁸ Politiche e pratiche volte a trattenere i talenti in azienda, riducendo il turnover del personale.

individuali, rendendo la sostenibilità una parte integrante dell'identità professionale di ciascuno.

In questo percorso, un ruolo centrale è assunto senz'altro dall'apprendimento organizzativo.

Come sottolinea Senge, le organizzazioni sostenibili sono *learning organizations*, ossia contesti in cui l'apprendimento è continuo e diffuso. Solo un apprendimento collettivo e dialogico apre alla possibilità di affrontare le sfide complesse della sostenibilità, che richiedono nuove competenze, approcci interfunzionali e una forte propensione al cambiamento. In una *learning organization*, infatti, ogni membro amplia costantemente le proprie capacità, coltiva nuovi modelli di pensiero, condivide conoscenze e impara dagli errori, costituendo parte integrante di un modello che, se applicato alla sostenibilità, aprirebbe ad un approccio olistico, capace di considerare congiuntamente le dimensioni economica, sociale e ambientale, puntando alla creazione di valore per tutti gli stakeholder e alla minimizzazione degli impatti negativi nel lungo periodo.

In parallelo, anche l'*employee engagement* – il coinvolgimento attivo dei lavoratori – rappresenta un fattore determinante. Studi e casi aziendali dimostrano che la partecipazione dei dipendenti a progetti sostenibili, oltre a migliorare la capacità dell'azienda di attrarre e trattenere talenti, aumenta altresì la motivazione, il senso di appartenenza e la produttività. La generale percezione di un'impresa come autenticamente impegnata nella sostenibilità porta a livelli di coinvolgimento superiori e maggiore facilità nel reperire figure qualificate, dal momento che le persone sono maggiormente portate a lavorare per un'organizzazione i cui valori coincidono con i propri, percependo di “fare la cosa giusta” e di non dover sacrificare i propri principi etici per il lavoro.

Tuttavia, sono ancora molti gli ostacoli all'integrazione della sostenibilità nei processi HR.

Tra questi si annoverano: la resistenza al cambiamento, spesso legata a inerzie organizzative o timori verso nuove pratiche; la frammentazione dei ruoli, con la sostenibilità confinata a un reparto specifico; la mancanza di metriche chiare per misurare il *mindset* sostenibile; la carenza di una cultura realmente inclusiva.

Il superamento di tali sfide richiede una leadership diffusa, un coordinamento tra le diverse funzioni, una definizione di KPI⁵⁹ specifici e un impegno autentico e coerente.

Da una prospettiva più critica, al fine di evitare che il *mindset* sostenibile diventi una formula retorica priva di sostanza, è fondamentale costruire l'autenticità attraverso coerenza tra valori dichiarati e pratiche quotidiane, ascolto attivo dei dipendenti, e decisioni che riflettano realmente un impegno verso il bene comune. La percezione di tale allineamento da parte dei lavoratori accresce la fiducia, così come la disponibilità a contribuire attivamente alle iniziative aziendali. Al contrario, discrepanze e *greenwashing* interno minano credibilità e motivazione.

In ultima analisi, le risorse umane non sono semplicemente funzioni da “rendere sostenibili”, ma rappresentano i veri protagonisti della sostenibilità organizzativa. Sono infatti le persone – con il loro bagaglio di competenze, valori e motivazioni – a dare vita alla strategia di sostenibilità di un'impresa. Promuovere un *mindset* sostenibile significa quindi agire in profondità sulla cultura d'impresa, modificando i paradigmi con cui le relazioni tra azienda, persone e ambiente vengono intesi. Si tratta di innescare un cambiamento che supera le singole pratiche *green* (pur importanti), per toccare l'essenza del “come” e “perché” si fa impresa.

Giorno dopo giorno, attraverso politiche coerenti e comportamenti esemplari, è possibile costruire organizzazioni più eque, resilienti e consapevoli – luoghi di lavoro in cui la crescita economica va di pari passo con il benessere delle persone e la tutela del pianeta. Questo è, in definitiva, il contributo più prezioso che la funzione *HR* può dare: fare da catalizzatore di una nuova mentalità collettiva, capace di assicurare un futuro sostenibile all'organizzazione e alle comunità in cui essa opera.

2.4. Trade-off tra sostenibilità e performance economica

L'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali richiede un costante confronto con i trade-off che pongono l'impresa di fronte a scelte tanto complesse quanto talvolta controverse. Da un lato si aspira ad ottenere un'armoniosa coesistenza

⁵⁹ Key Performance Indicators. Indicatori chiave utilizzati per misurare l'efficacia delle iniziative, in questo caso relative alla sostenibilità nelle risorse umane.

tra *performance* economica, ambientale e sociale – secondo la logica della *Triple Bottom Line* –, dall’altro la realtà operativa evidenzia tensioni e compromessi tra obiettivi spesso divergenti. Il perseguimento simultaneo di profitto, impatto ambientale positivo e valore sociale può generare conflitti: alcuni critici sottolineano come il modello del *triple bottom line* risulti difficile da attuare proprio a causa di costi elevati e strategie concorrenti fra le sue componenti. Conseguentemente, i trade-off tra sostenibilità e risultati economici, più che costituire una semplice conciliazione automatica, rappresentano una sfida strutturale con cui le imprese devono misurarsi.

Uno dei principali trade-off si manifesta nella necessità di generare valore economico nel breve termine: come anticipato, in molti settori competitivi dominati dalla pressione degli azionisti sulle performance trimestrali, le imprese faticano a giustificare investimenti “verdi” il cui ritorno è atteso prevalentemente nel medio-lungo periodo. Dal momento che questi sforzi possono ridurre la redditività corrente, concentrarsi sui profitti immediati spesso limita le risorse destinate a progetti di sostenibilità, R&D ambientale⁶⁰ o welfare aziendale. D’altro canto, se le strategie orientate alla sostenibilità implicano decisioni capaci di ridurre i guadagni nell’immediato, esse mirano a una crescita più resiliente nel tempo.

La conseguente tensione tra le aspettative di rendimento a breve dei finanziatori e l’obiettivo di costruire un vantaggio duraturo attraverso la sostenibilità risulta ancora più acuta in assenza di metriche condivise che certifichino con certezza l’efficacia economica di tali investimenti. Non sorprende, dunque, che molte imprese continuino a privilegiare il profitto immediato, rischiando, tuttavia, di perdere opportunità di innovazione e di adattamento futuro legate a pratiche maggiormente sostenibili.

Un secondo motivo di tensione attiene al bilanciamento tra sostenibilità ed efficienza nei costi operativi. Scelte di carattere etico e ambientale – come approvvigionarsi da fornitori locali o certificati, limitare il consumo energetico o utilizzare materiali ecologici – possono comportare un incremento dei costi rispetto alle opzioni tradizionali focalizzate unicamente sul prezzo.

Ad esempio, così come la scelta di fornitori sostenibili o l’investimento in processi a basse emissioni può ridurre le marginalità aziendali nel breve periodo, iniziative di

⁶⁰ Attività di ricerca e sviluppo finalizzata a ideare o migliorare tecnologie, processi e prodotti con ridotto impatto ambientale.

welfare interno o di riduzione dell'impronta ecologica spesso implicano costi immediati che incidono sui conti economici. Queste scelte rappresentano veri e propri dilemmi manageriali, da un lato esigendo che l'azienda sia efficiente e competitiva, dall'altro assicurandosi che persegua al contempo valori etici e obiettivi di sostenibilità. Il risultato è una tensione continua in cui l'etica, la reputazione e il valore di lungo termine devono essere soppesati rispetto alla sostenibilità economica di breve periodo. Ne consegue che, senza una visione di lungo respiro, spesso prevale la logica del contenimento dei costi, avente la conseguenza di scoraggiare investimenti sostenibili percepiti come sacrifici di efficienza immediata.

Una sfida ulteriore è rappresentata dalla complessità della misurazione delle performance non finanziarie. Mentre le performance sociali e ambientali mancano ancora di metriche universalmente accettate, i risultati economici si valutano attraverso indicatori standardizzati e ampiamente condivisi (ROI, ROE, utile netto, EBITDA, ecc.).

Per quanto la proliferazione di standard di rendicontazione – GRI, SASB, SDGs, ESG, TCFD e altri – abbia certamente i propri meriti, essa genera spesso confusione, nella misura in cui manager e investitori faticano a orientarsi in assenza di un framework unificato, il che rende difficile valutare in modo oggettivo i risultati delle azioni sostenibili intraprese.

Tale mancanza di standardizzazione facilita approcci superficiali o autoreferenziali alla sostenibilità, per cui alcune aziende possono enfatizzare selettivamente dati positivi o utilizzare la rendicontazione ESG come esercizio di immagine, senza una reale integrazione. Non sorprende, poi, come tale mancanza di criteri univoci e verificabili aumenti il rischio di greenwashing, esponendo l'azienda a ricadute reputazionali negative. In sintesi, la misurazione incerta e frammentata della sostenibilità, con ogni probabilità, continuerà a rendere complicato per il management conciliare in modo trasparente e rigoroso le diverse dimensioni della performance.

Inoltre, è anche dal punto di vista organizzativo che spesso si riscontra il rischio che la sostenibilità resti ai margini del *core business* decisionale dell'impresa.

In molte aziende, l'isolamento delle funzioni preposte a CSR o ESG, che in tali casi vengono relegate ad attività di reporting, compliance o comunicazione esterna, impedisce una reale integrazione della sostenibilità nel modello di business,

riducendola a esercizio di facciata anziché trasformativo. La probabilità di incoerenze e di accuse di greenwashing aumenta poi nei casi in cui le iniziative sostenibili sono scollate dalle decisioni operative – ad esempio perché gestite da un team separato e non coinvolte nelle scelte di investimento o di innovazione.

In pratica, se la sostenibilità non entra a far parte del DNA organizzativo e delle responsabilità di tutti i livelli decisionali, l'azienda rischia discrepanze tra quanto dichiarato e quanto realizzato, andando a minare la credibilità verso stakeholder sempre più attenti alla coerenza tra impegni e risultati, oltre a vanificare gli sforzi verso un'autentica sostenibilità.

I trade-off culturali sono forse i più insidiosi. La cultura manageriale, tradizionalmente orientata alla competizione spinta e all'efficienza immediata, può mal conciliarsi con una visione che valorizza la “cura” e la lentezza nei processi. Introdurre principi di sostenibilità in contesti organizzativi rigidi o conservatori può generare resistenze profonde, tanto a livello di procedure quanto nei modelli mentali di leader e dipendenti.

Ad esempio, un management formatosi alla scuola del cost-cutting⁶¹ e del just-in-time⁶² potrebbe essere inizialmente scettico dinanzi a pratiche quali l'economia circolare, la riduzione dei ritmi di produzione per diminuire gli sprechi, o l'investimento in benessere dei lavoratori, percependole quali elementi alieni alla “vera” gestione d'impresa. La leadership sostenibile diventa cruciale anche al fine di superare tali resistenze culturali: solo con guide aziendali autenticamente impegnate nella trasformazione verde è possibile scardinare abitudini consolidate e ridefinire le priorità aziendali, allineando progressivamente gli obiettivi economici con quelli socio-ambientali. In assenza di questo cambio di paradigma culturale, ogni sforzo di sostenibilità rischia di restare confinato a iniziative isolate, prive di impatto sistemico.

Anziché considerare i trade-off come ostacoli insormontabili, alcune teorie recenti suggeriscono di ripensarli come tensioni dinamiche da gestire attivamente. In particolare, la *Paradox Theory* in ambito organizzativo invita ad accettare più visioni apparentemente contraddittorie – come profitto e impatto sociale, innovazione e

⁶¹ Approccio manageriale focalizzato principalmente sulla riduzione dei costi aziendali per incrementare l'efficienza e la redditività, spesso privilegiando il breve termine.

⁶² Metodo di gestione della produzione e degli approvvigionamenti volto a minimizzare scorte e tempi di attesa, spesso associato a logiche di efficienza estrema.

stabilità, efficienza e equità – invece di sceglierne una a scapito dell'altra. Questo approccio permette di considerare tali dualità non in termini di *aut-aut*, ma di equilibri da rinnovare costantemente, interpretando le tensioni come motore di creatività manageriale anziché fattori paralizzanti.

Riconoscere che obiettivi economici e sostenibilità possono coesistere in modo complementare porta l'organizzazione a sviluppare la c.d. capacità di *ambidexterity strategica*⁶³, gestendo le contraddizioni – ad esempio investendo in iniziative green che nel breve riducono i margini, ma stimolano innovazione e fiducia di clienti e dipendenti –, e trasformando i trade-off in opportunità di apprendimento e differenziazione.

In quest'ottica, la capacità di un'organizzazione di convivere con obiettivi divergenti è indice di maturità strategica e, sebbene i compromessi tra sostenibilità e performance economica siano reali, la letteratura empirica offre indicazioni incoraggianti sul lungo periodo.

Come mostrato da molteplici studi, le imprese capaci di integrare la sostenibilità nel proprio modello di business in modo sistemico riescono, nel tempo, a ottenere *performance* finanziarie superiori rispetto ai concorrenti meno attenti ai fattori ESG.

Inoltre, diverse ricerche di ampio respiro, condotte su panel di aziende internazionali, evidenziano una correlazione positiva tra pratiche sostenibili e risultati economici di lungo termine. Uno studio di Eccles, Ioannou & Serafeim, ad esempio, ha mostrato come le “*High Sustainability companies*” (imprese che già dagli anni '90 avevano adottato politiche volontarie di sostenibilità) abbiano, nel lungo termine, significativamente superato, in termini di performance, le aziende meno sostenibili, sia in borsa che in indicatori contabili.

Allo stesso modo, metanalisi condotte su centinaia di casi confermano che l'implementazione di standard ESG elevati tende ad associarsi a minore rischio, migliore reputazione e, in ultima analisi, a durevoli vantaggi competitivi. La sostenibilità non rappresenta quindi solo un costo o un *nice to have*, ma può trasformarsi in un vero e proprio driver di valore, premesso che sia integrata con autenticità e visione strategica. Le aziende che riescono a far coincidere gli obiettivi di

⁶³ Capacità organizzativa di perseguire contemporaneamente obiettivi di sfruttamento delle risorse esistenti ed esplorazione di nuove opportunità.

business con quelli di impatto sociale e ambientale non solo costruiscono relazioni più solide con gli stakeholder e sono più pronte a rispondere a shock esterni, ma, nel lungo periodo, sviluppano altresì capacità interne che le rendono più resilienti e profittevoli rispetto a chi persegue esclusivamente logiche di breve termine.

Va però riconosciuto che non tutte le imprese partono dallo stesso punto né dispongono delle medesime risorse per affrontare i trade-off.

È il caso, ad esempio, delle molte PMI che faticano a sostenere i costi di certificazioni ambientali o ad accedere a tecnologie *green* all'avanguardia, a causa di budget limitati e minori economie di scala. In tali casi, il trade-off tra sostenibilità e performance può tradursi in un ostacolo competitivo, e l'adesione a standard ambientali elevati rischia di essere un "lusso" riservato alle aziende più grandi o capitalizzate, mentre le piccole restano inevitabilmente escluse dal percorso sostenibile. Potenziale conseguenza di ciò è il crescente divario tra imprese "virtuose" e imprese "tradizionali", con le prime avvantaggiate nel lungo termine dalla compliance alle nuove norme, e le seconde impossibilitate a investire.

Analogamente, in contesti di mercato meno maturi o in Paesi con governance e istituzioni deboli, la sostenibilità rischia di passare in secondo piano di fronte ad altre urgenze. È il caso di alcune economie emergenti con normative ambientali lassiste⁶⁴, nelle quali le aziende possono non percepire incentivi concreti all'innovazione sostenibile, concentrandosi piuttosto sulla sopravvivenza economica di breve periodo. Tali disparità evidenziano come il cammino verso la sostenibilità non sia uguale per tutti: la mancanza di meccanismi di supporto (incentivi pubblici, trasferimento di tecnologie, partnership lungo la filiera) apre al rischio che solo le organizzazioni più strutturate traggano vantaggio dalla transizione sostenibile, accentuando le disuguaglianze competitive nel sistema produttivo.

In prospettiva, l'effettivo superamento del conflitto tra sostenibilità e performance economica passa dal ridefinire il concetto stesso di "performance" aziendale.

Finché la misurazione e valutazione della performance resteranno ancorate ad una terminologia economico-finanziaria, ogni iniziativa sostenibile tenderà a essere vista come una concessione, un costo aggiuntivo o una deviazione dagli obiettivi "reali"

⁶⁴ Legislazioni in materia ambientale caratterizzate da standard poco restrittivi e/o da scarsa applicazione, che riducono la pressione sulle imprese nell'adozione di pratiche sostenibili.

dell'impresa. È necessario invece affermare una visione olistica del successo aziendale, che interpreti l'impresa anche come organizzazione che crea – o distrugge – valore per una pluralità di stakeholder e di capitali (finanziario, umano, sociale, naturale). Questa rivoluzione concettuale può essere senz'altro supportata dall'adozione di approcci come il *multicapital framework*⁶⁵ dell'*Integrated Reporting* o l'allineamento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Se i parametri di successo arrivano ad includere anche la salute delle persone coinvolte, il benessere delle comunità, la qualità dell'ambiente e la buona governance, la sostenibilità cessa di apparire un elemento estraneo o antagonista, diventando parte integrante del valore generato dall'impresa, superando così la retorica del “fare bene facendo del bene” per abbracciare una logica di valore condiviso: fare bene è fare del bene, perché il benessere socio-ambientale alimenta nel tempo anche la prosperità economica.

Per quanto questa riconcettualizzazione richieda uno sforzo congiunto di accademici, imprese, investitori e *policy maker* nel ridefinire indicatori e incentivi di mercato, essa rappresenta probabilmente la chiave di volta per risolvere alla radice il trade-off percepito tra sostenibilità e performance, il quale, in definitiva, costituisce una realtà concreta con la quale ogni impresa intenzionata a intraprendere un percorso sostenibile deve confrontarsi.

La vera sfida del management contemporaneo sta nel gestire con coraggio, trasparenza e creatività tali contraddizioni intrinseche, anziché cercare scorciatoie che le eludano. Ciò implica, come discusso, una revisione degli orizzonti temporali (privilegiando l'equilibrio tra breve e lungo termine), l'accettazione di margini inferiori per investire in resilienza futura, lo sviluppo di nuovi strumenti di misurazione e l'integrazione della sostenibilità nel cuore dei processi decisionali. Solo attraverso un approccio realmente trasformativo la sostenibilità potrà evolvere da vincolo a fonte di vantaggio competitivo. Un simile scenario non vedrebbe scomparire i trade-off, ma aprire ad una possibile integrazione degli stessi in un modello di business rigenerativo, capace di creare valore economico nel tempo (anziché a scapito del tempo) e di generare al contempo benefici duraturi per l'ambiente e la società.

⁶⁵ Modello di rendicontazione che considera diversi tipi di capitale (finanziario, umano, sociale, naturale) nella valutazione della performance aziendale.

Capitolo 3

STRATEGIE INNOVATIVE PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

3.1 Innovazione sostenibile: concetto e ambiti di applicazione

Le imprese moderne sono sempre più chiamate ad adottare strategie costruite sulla separazione tra la crescita economica e lo sfruttamento delle risorse naturali⁶⁶. Se in passato innovazione e sostenibilità potevano apparire concetti contrastanti, visto l'impatto negativo di molte innovazioni tecnologiche sull'ambiente e sulla società⁶⁷, oggi, invece, l'innovazione è diventata un fattore determinante per soddisfare le esigenze della sostenibilità, facendo dell'innovazione sostenibile un elemento chiave della competitività delle imprese⁶⁸. L'adeguamento del modello di business ai principi della “*innovability*” (fusione di *innovation* e *sustainability*) diventa così una responsabilità condivisa da piccole e grandi imprese, non più una scelta facoltativa, ma un'esigenza imprescindibile per competere nei mercati attuali⁶⁹.

Dal punto di vista concettuale, l'innovazione sostenibile può essere definita come un nuovo modo di concepire lo sviluppo economico e il progresso aziendale, integrandovi fin dall'inizio obiettivi ambientali e sociali⁷⁰. Essa, in altri termini, «rivoluziona il concetto di sviluppo economico», ancorandolo all'intento virtuoso di eliminare gli impatti negativi dei processi produttivi sugli ecosistemi naturali, sulla salute umana e sul benessere collettivo. Si tratta quindi di coniugare la salvaguardia dell'ambiente con l'innovazione d'impresa, fornendo beni e servizi che abbiano un impatto sociale, oltre a quello economico.

In tempi più recenti, questa visione è stata sintetizzata proprio dal termine *innovability*, che sta ad indicare la fusione inscindibile tra innovazione e sostenibilità.

⁶⁶ Enea (2021), *L'innovazione sostenibile richiede un approccio sistemico*, www.enea.it

⁶⁷ Liguori F. (2022), *Innovazione sostenibile: una scelta o una necessità?*, Focus Industria 4.0.

⁶⁸ Ivi

⁶⁹ Ivi

⁷⁰ Lee J.Y. (2021), *What is Sustainable Innovation?*, Network for Business Sustainability.

Ulteriori definizioni descrivono l'innovazione sostenibile come apporto di modifiche a prodotti, servizi o processi di un'azienda che siano tali da generare benefici ambientali e sociali di lungo termine, creando al contempo valore economico per l'impresa. L'innovazione sostenibile mira a massimizzare il cosiddetto *triple bottom line* (prestazioni ambientali, sociali ed economiche), piuttosto che il solo profitto finanziario di breve periodo.

I molteplici ambiti di applicazione dell'innovazione sostenibile coinvolgono tanto le dimensioni interne all'azienda (prodotti, processi e modelli organizzativi) quanto il contesto esterno e la società. Di seguito si evidenziano i principali ambiti e le tipologie di innovazione sostenibile:

- Innovazione di prodotto “*green*”: ossia lo sviluppo di prodotti o servizi il cui intero ciclo di vita abbia un impatto ambientale ridotto. Un simile risultato non può essere raggiunto se non focalizzandosi sulla riduzione dei materiali utilizzati, sulla minimizzazione del consumo energetico e sulla prevenzione dell'inquinamento durante progettazione, produzione, utilizzo e fine vita. Ad esempio, con l'obiettivo dell'eco-efficienza, ossia di minimizzare l'uso di risorse naturali (materie prime, acqua, energia, suolo) per unità di output, l'eco-design di prodotto include scelte progettuali che facilitano la riciclabilità e il riutilizzo (come il reimpiego degli imballaggi), la riduzione delle emissioni in fase produttiva e l'eliminazione di sostanze tossiche. Molte imprese iniziano il percorso di sostenibilità proprio da innovazioni incrementali di prodotto, poiché più semplici da gestire, ottenendo comunque benefici tangibili tramite un miglioramento dell'“impronta ecologica” dei propri beni.

- Innovazione di processo: ci si riferisce all'adozione di nuovi processi produttivi e il miglioramento di quelli esistenti, al fine di renderli meno impattanti e, al contempo, maggiormente efficienti. Anche tale risultato può essere raggiunto con molteplici modalità, tra cui l'introduzione di tecnologie pulite, il ricorso a fonti energetiche rinnovabili nei cicli produttivi, il recupero e riciclo di scarti di produzione, nonché l'ottimizzazione logistica per ridurre consumi e sprechi. Molte aziende, ad esempio, hanno investito nell'efficienza energetica degli impianti e nell'ottimizzazione dei processi, riuscendo a diminuire i consumi e i costi operativi.

L'innovazione di processo sostenibile tende ad estendersi anche alla gestione responsabile della *supply chain* e all'economia circolare, assicurando che lungo tutta la filiera si massimizzi il riutilizzo delle risorse e si minimizzino emissioni e rifiuti.

- **Innovazione del modello di business:** l'orientamento alla sostenibilità può richiedere un ripensamento del modo in cui l'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Questa esigenza apre, inevitabilmente, ad innovazioni che trasformano il modello di business lineare tradizionale (basato sullo schema *take-make-waste*) verso modelli circolari e rigenerativi, come si vedrà a breve. Un *business model* sostenibile adotta una serie di condotte con l'obiettivo di ridefinire le logiche operative dell'impresa e generare valore condiviso con gli stakeholder: tra queste, l'offerta di prodotti-servizi (*product-service systems*) che allungano il ciclo di vita dei beni, l'implementazione di sistemi di riutilizzo e ricondizionamento, l'adozione di modelli "a piattaforma" che facilitano la condivisione di beni tra più utenti. Non sorprende che simili innovazioni, implicando nuovi rapporti con clienti, fornitori e partner nell'ecosistema aziendale, spesso richiedono anche profondi cambiamenti organizzativi e culturali.

- **Innovazione sociale e organizzativa:** l'innovazione sostenibile investe anche la dimensione sociale, includendo nuove idee e pratiche che rispondono a bisogni sociali emergenti, migliorano la qualità della vita e generano effetti positivi sulle comunità. Nelle innovazioni sostenibili incrementali si trovano spesso elementi di innovazione che rispondono ad esigenze sociali (come accessibilità, inclusione, salute e sicurezza sul lavoro), creando forme di collaborazione più efficaci rispetto a quelle tradizionali. Dal punto di vista organizzativo interno, ciò implica la promozione di una cultura aziendale etica e inclusiva, l'adozione di pratiche di responsabilità sociale d'impresa e il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei progetti di sostenibilità. A testimonianza del fatto che la sostenibilità è un terreno fertile per l'innovazione collaborativa, vi sono le soluzioni innovative nate dalla co-creazione con comunità locali o gruppi di stakeholder (ad esempio, tramite *living labs* territoriali, hackathon tematici, piattaforme di crowd-solving).

In tutti questi ambiti, un tratto comune dell'innovazione sostenibile è il suo carattere sistemico e multidisciplinare.

Sfide complesse, come il cambiamento climatico o l'inclusione sociale, richiedono di combinare conoscenze e competenze eterogenee e coinvolgere una pluralità di attori. Inoltre, l'integrazione di tecnologie avanzate in tali processi è spesso un fattore abilitante fondamentale: la digitalizzazione – tramite strumenti come *big data*, intelligenza artificiale, *Internet of Things* e *blockchain* – consente di monitorare e ottimizzare i processi, raggiungendo miglioramenti significativi sia nelle prestazioni ambientali che in quelle economiche.

Ad esempio, l'uso intelligente dei dati può aiutare nella previsione di fenomeni critici, così come l'uso di piattaforme digitali può favorire modelli di consumo più sostenibili (si pensi alla condivisione di beni o alla tracciabilità della filiera produttiva tramite blockchain) e una maggiore trasparenza⁷¹ verso i consumatori sulle caratteristiche eco-sociali dei prodotti.

L'innovazione sostenibile rappresenta ormai un nuovo paradigma strategico che integra gli obiettivi di sostenibilità nelle leve dell'innovazione aziendale, spaziando dall'ideazione di prodotti ecocompatibili alla riorganizzazione di processi e modelli di business, fino alla creazione di reti collaborative orientate al bene comune.

Le imprese che abbracciano l'innovazione sostenibile re-immaginano il proprio ruolo nella società, diventando, da semplici produttrici di profitto, veri e propri motori di progresso ed assicurandosi, in tal modo, resilienza, vantaggi competitivi e una reputazione solida nell'era della sostenibilità.

⁷¹ Zaccarelli C. (2023), *Imprese a caccia di idee sostenibili: cos'è l'open sustainable innovation*, LifeGate.

3.2. Business model innovation e circular economy

Un ruolo di primo piano nella promozione della sostenibilità ambientale è poi assunto dall'innovazione del modello di *business* e dall'adozione dei principi dell'economia circolare. L'integrazione di queste due leve offre alle aziende un percorso per coniugare competitività e sostenibilità, trasformando le sfide ambientali in opportunità di crescita e innovazione.

Premettendo che un modello di business describe la logica con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore, innovare quest'ultimo significa modificare tale logica di fondo, trovando nuovi modi di creare e acquisire valore attraverso cambiamenti, anche di carattere sostanziale, in uno o più elementi fondamentali.

Non si tratta semplicemente di introdurre un prodotto “green” o migliorare un processo esistente, ma di rivedere la struttura complessiva dell'attività d'impresa alla luce di fattori, quali l'accelerazione tecnologica e le crescenti pressioni socio-ambientali, che negli ultimi anni hanno accentuato la necessità per molte imprese di riprogettare i propri modelli di business, al fine di mantenere il vantaggio competitivo in mercati in rapido cambiamento. Integrare la sostenibilità nel modello di business – dando pari importanza a obiettivi economici, ambientali e sociali – significa in definitiva generare maggior valore con e per tutti gli stakeholder, allineando al contempo il profitto con l'impatto positivo su società e ambiente.

In parallelo, l'economia circolare si è affermata come paradigma chiave per una crescita economica sostenibile, al punto che la Fondazione Ellen MacArthur – punto di riferimento mondiale sul tema – la definisce come un sistema economico concepito per essere rigenerativo fin dalla progettazione, che mira a eliminare il concetto stesso di rifiuto.

Mentre in un modello lineare tradizionale le materie prime vengono estratte, trasformate in prodotti, usate e infine scartate generando rifiuti, in un modello circolare i prodotti e i materiali sono mantenuti in uso più a lungo attraverso strategie di riuso, riparazione, ricondizionamento e riciclo, anziché essere destinati allo smaltimento. Tutto ciò è reso possibile grazie ai principi cardine dell'economia circolare, i quali includono il progettare per eliminare sprechi, mantenere in circolazione beni e risorse

il più a lungo possibile e rigenerare i sistemi naturali. La *circular economy*⁷² punta, in sostanza, a dissociare la crescita economica dal consumo di risorse finite, creando un ciclo in cui i materiali non diventano mai rifiuti e gli ecosistemi naturali vengono rigenerati.

L'approccio sistemico appena descritto permette di affrontare sfide globali come il cambiamento climatico e l'esaurimento delle risorse, avendo tra i suoi obiettivi principali la limitazione dell'estrazione di nuovi materiali e delle emissioni e dell'inquinamento associati.

Non sorprende, quindi, che numerose istituzioni internazionali, dalle Nazioni Unite all'Unione Europea, riconoscano la circolarità come pilastro fondamentale per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile da esse prefissati.

Allo stesso tempo, l'adozione dei principi dell'economia circolare in ambito aziendale richiede quasi sempre un significativo cambiamento del modello di business esistente. La transizione dal tradizionale schema lineare "*take-make-dispose*" (prendi-produci-scarta) a un modello circolare implica un ripensamento delle modalità con cui l'impresa genera valore e ricavi: non basta implementare iniziative di riciclo a valle, serve ridefinire a monte la proposta di valore, le attività e le relazioni con i clienti e partner.

Il cambiamento richiesto è tale da aver portato gli studiosi a definire lo spostamento verso un'economia circolare quale caso emblematico di innovazione strategica, in cui la ridefinizione del modello di business è centrale nel cambiamento.

In pratica, sviluppare un *business model* circolare significa incorporare nella strategia aziendale la longevità, il riutilizzo e la circolarità dei flussi di materiali, apportando cambiamenti che vanno oltre la semplice efficienza operativa, implicando questi ultimi un nuovo modo di concepire la creazione di valore, dove il successo economico è legato intrinsecamente alla capacità di ridurre gli sprechi e valorizzare le risorse lungo l'intero ciclo di vita.

L'impresa deve infatti, tra le altre cose, predisporre sistemi per recuperare e rigenerare i beni al termine del loro utilizzo e spesso ripensare il rapporto con il cliente privilegiando l'accesso al bene rispetto alla vendita *una tantum*.

⁷² Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). "The Circular Economy – A new sustainability paradigm?" *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Proprio da questa integrazione tra innovazione del modello di business ed economia circolare stanno emergendo i cosiddetti modelli di business circolari.

Un esempio emblematico è il modello del “Prodotto come Servizio” (*Product-as-a-Service*): invece di vendere un prodotto, l’azienda ne conserva la proprietà, offrendo d’altro canto al cliente l’uso o la funzione che quel prodotto eroga.

Ciò comporta un’innovazione tanto nella struttura dei ricavi (basati su canoni d’uso, abbonamenti o *pay-per-use* anziché sulla vendita *una tantum*), quanto nella gestione del ciclo di vita, che rimane in capo al produttore.

Ad esempio, le soluzioni di “illuminazione come servizio” offerte da Signify (il marchio che ha raccolto l’eredità di Philips Lighting) prevedono che la società, invece di limitarsi a commercializzare lampadine e impianti, installi e gestisca sistemi di illuminazione presso i clienti (aziende, enti pubblici ecc.), i quali pagano un canone periodico per la quantità e qualità di luce consumata. La proprietà delle apparecchiature resta quindi di Signify, che ha tutto l’interesse a produrre impianti durevoli, ad alta efficienza e facilmente manutenibili, tanto che i corpi illuminanti vengono progettati per essere riparati e aggiornati con facilità e, al termine del contratto, possono essere recuperati dall’azienda per un nuovo impiego o per il riciclo dei componenti.

Questo costituisce un perfetto esempio di come l’innovazione del modello di business possa abilitare la circolarità: il produttore è incentivato a massimizzare le prestazioni nel tempo, pur minimizzando al contempo gli sprechi, mentre il cliente ottiene lo stesso servizio (illuminazione) senza doversi occupare della sostituzione di apparecchi o dello smaltimento – beneficiando anche di minori costi energetici grazie a sistemi più efficienti.

Oltre al *product-as-a-service*, vi sono altri esempi di modelli orientati alla circolarità applicati in diversi settori. Si pensi, ad esempio, alle piattaforme di *sharing economy*⁷³ (consumo collaborativo) che, aumentando il tasso di utilizzo di beni esistenti – ad esempio il *car sharing* o le piattaforme di condivisione di alloggi come Airbnb –, riducono la necessità di produrre beni aggiuntivi per soddisfare la domanda.

⁷³ Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business.

Oppure, si pensi ai programmi di estensione del ciclo di vita dei prodotti, caratterizzati dal recupero, da parte delle aziende, dei beni usati, per poi ripararli, rigenerarli e reimmetterli sul mercato come prodotti a “seconda vita”.

Tali iniziative di riacquisto e ricondizionamento sono state poi impiegate, ad esempio, nel settore automobilistico (si pensi a casi come quello di Tata Motors, che ritira e certifica auto usate da rivendere, o il programma di rigenerazione di componenti usati di BMW). Questi esempi sono utili a dimostrare come un ripensamento del modello di business possa rendere operative le strategie di economia circolare, creando al contempo nuove opportunità di valore: relazioni più durature con i clienti, risparmi sui costi di materiale ed energia e nuovi flussi di ricavi da servizi aggiuntivi legati al ciclo di vita dei prodotti.

In definitiva, la sinergia tra *Business Model Innovation* ed economia circolare fornisce alle imprese un potente approccio per allineare la sostenibilità con la strategia aziendale, spostando l’attenzione dalla semplice riduzione degli impatti negativi verso la creazione di valore rigenerativo.

Come ampiamente dimostrato, non solo tale trasformazione è vantaggiosa per l’ambiente, ma produce anche benefici economici rilevanti.

Per riprendere nuovamente l’esempio della Ellen MacArthur Foundation, quest’ultima stima che una diffusa adozione dei principi dell’economia circolare potrebbe dimezzare le emissioni di gas serra in Europa nei prossimi decenni e, al contempo, generare a livello globale opportunità economiche dell’ordine di migliaia di miliardi di dollari.

In altre parole, i modelli di business circolari permettono di effettuare un’operazione di *decoupling* – disaccoppiamento – della crescita economica dagli impatti ambientali negativi, creando sistemi imprenditoriali resilienti, efficienti nell’uso delle risorse e capaci di produrre valore condiviso. Abbracciare tale visione significa, per le aziende, intraprendere un percorso di profonda innovazione, che, nel lungo termine, va a rafforzarne la capacità competitiva. Ne consegue che, in un contesto in cui la sostenibilità è divenuta oramai una priorità imprescindibile, evolvere verso modelli di business ispirati alla circolarità non rappresenta solo una responsabilità sociale, ma anche una leva strategica di innovazione e un fattore di successo duraturo.

3.3. Competitività, branding e valore reputazionale

In un contesto competitivo sempre più sensibile alle tematiche ambientali e sociali, la sostenibilità aziendale emerge come leva strategica di differenziazione.

Le imprese capaci di integrare autentiche pratiche sostenibili nei loro processi costruiscono un'identità distintiva sul mercato, ragion per cui sempre più strategie di marketing e comunicazione basate sulla sostenibilità “offrono alle aziende l'opportunità di differenziarsi sul mercato e di attrarre una clientela attenta alle questioni ambientali”.

Tuttavia, è solo con un impegno genuino e con l'adozione di pratiche effettivamente sostenibili che l'azienda può effettivamente “non solo contribuire alla protezione dell'ambiente, ma anche costruire una reputazione positiva e ottenere un vantaggio competitivo”. Sostenibilità e vantaggio competitivo si rafforzano a vicenda: la sensazione di convinzione e la trasparenza che derivano dal perseguimento di obiettivi sostenibili alimentano la capacità del brand di emergere nel panorama di riferimento.

In tale dinamica, l'identità di marca rappresenta un nodo fondamentale.

Ciascun brand comunica un insieme di missioni e visioni e dichiara un proprio “valore”, il quale ad oggi coincide sempre più con l'impegno etico e ambientale dell'impresa. Una solida identità di marca è dunque in parte costruita sulla coerenza tra ciò che l'azienda sostiene e ciò che concretamente realizza.

Va poi menzionato che le aziende che più orientano la propria *brand identity*⁷⁴ alla sostenibilità tendono a stabilire una connessione emotiva profonda con gli stakeholder: una vera e propria “*green brand image*”⁷⁵ che genera *brand love*⁷⁶ (affezione al marchio).

In particolare, recenti studi sottolineano come la responsabilità sociale (CSR) agisca da moltiplicatore della percezione positiva del marchio, rafforzando, tra l'altro, in maniera significativa l'immagine green della marca e l'“affezione” dei consumatori, traducendosi in ultimo in un vantaggio competitivo concreto.

⁷⁴ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson. (per inquadrare il tema della brand identity).

⁷⁵ Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319.

⁷⁶ Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.

La ragione di fondo è da rintracciare nella tendenza dei consumatori a premiare i marchi che incarnano valori vicini ai loro ideali: quando essi percepiscono l'azienda come affidabile e responsabile, la valutazione complessiva del brand migliora notevolmente.

In tal senso la CSR può essere “considerata come un investimento strategico volto a creare o mantenere la reputazione aziendale”, alludendo alla pratica di interiorizzare la sostenibilità nell'identità di marca, rendendola un elemento di fiducia, trasparenza e riconoscibilità di fronte a clienti, dipendenti e investitori.

L'asset reputazionale così costruito assume un valore economico importante: il cosiddetto *capitale reputazionale* il quale, nella letteratura manageriale, viene definito come «quella parte del valore di mercato in eccesso attribuibile alla percezione dell'impresa».

In altri termini, un marchio con forte reputazione gode di un valore aggiuntivo nel mercato, attribuibile alla trasmissione di affidabilità e qualità agli stakeholder.

Caves e Porter aggiungono che la reputazione aziendale è al contempo un bene intangibile ed una fonte di vantaggio strategico, dal momento che opera in mercati ipercompetitivi come elemento di differenziazione e porta benefici tangibili (come fidelizzazione, margini migliori e resilienza alle crisi). Così facendo e come concordano diversi studi, la buona reputazione garantisce migliore attrattiva verso talenti, facilita l'accesso a capitali a costo inferiore e orienta positivamente le decisioni di acquisto dei consumatori. Questo spiega anche perché buona parte del valore di borsa di imprese rinomate sia proprio riconducibile alla loro immagine e ai valori che incarnano, quale accumulo di capitale reputazionale irreversibile.

In quest'ottica, la fedeltà e la fiducia giocano un ruolo cruciale, rafforzando la credibilità del brand e creando *buy-in* da parte dei clienti. È chiaro che dimostrarsi “responsabili” rispetto a questioni ambientali e sociali rende i consumatori più inclini a premiare il marchio con impegno e acquisti ripetuti: come opportunamente riportano Nielsen e altri studiosi di settore, la sostenibilità «aumenta la fiducia e la credibilità del consumatore», specialmente nel mercato odierno, dove i consumatori sono sempre più informati ed attenti.

Tale fiducia è al contempo fragile e potente.

Un brand che riesce a “*walking the talk*” – cioè tradurre le promesse di sostenibilità in azioni concrete – consolida una base di stakeholder leali e amplifica la propria penetrazione competitiva, mentre la mancanza di autenticità, spesso concretizzata in episodi di greenwashing, mina gravemente il capitale reputazionale, risultando spesso deleteria.

La percezione di ipocrisia da parte dei consumatori, a tal proposito, «non solo compromette la reputazione del marchio, ma mina anche la sua identità, rendendo difficile per il brand mantenere una posizione di autorevolezza e credibilità sul mercato». In pratica, promesse di sostenibilità non mantenute distruggono in breve la fiducia accumulata nel tempo, scatenando reazioni negative che ledono la percezione complessiva del marchio e possono, in ultimo, portare ad un rapido crollo del capitale reputazionale.

In conclusione, dal nesso tra sostenibilità, vantaggio competitivo, identità di marca e capitale reputazionale emerge una visione coerente: un’organizzazione sostenibile integra strategia e valori fin dentro l’essenza del proprio brand. Il caso di Patagonia – brand con una esplicita *mission* ambientale – illustra bene questa logica: come si esporrà a breve, la sua forte identità di marca basata sulla tutela dell’ambiente si è tradotta in un “capitale reputazionale” elevato, che costituisce il suo punto di forza competitivo, attraendo clienti e permettendo all’azienda di posizionarsi come leader di mercato.

Il valore reputazionale di un’impresa sostenibile è dunque un asset intangibile strategico: costruirlo richiede impegno autentico e coerenza, ma restituisce differenziazione, fiducia e performance nel mercato competitivo

Capitolo 4

IL CASO PATAGONIA: UN MODELLO DI SOSTENIBILITÀ IN AZIONE

4.1 Storia e valori di Patagonia

La storia di Patagonia inizia nel 1973 ad opera di Yvon Chouinard, scalatore appassionato e artigiano di attrezzature montane, che, dopo aver fondato *Chouinard Equipment*, decide di dare vita a un nuovo marchio di abbigliamento outdoor.

L'azienda si è distinta, fin dai primi anni, per l'impegno verso la tutela ambientale: la missione originaria di Patagonia era quella di "ispirare e attuare soluzioni alla crisi ambientale"⁷⁷, dando eguale importanza all'impatto ecologico, alla qualità dei prodotti e alla redditività.

Tale orientamento etico ha trovato riflesso anche nelle scelte concrete dell'azienda.

È nel 1996 che Patagonia, da pioniere, compie la transizione al 100% di cotone biologico per la sua collezione primavera-estate, realizzata in soli 18 mesi nonostante le difficoltà tecniche ed economiche.

Da subito fu chiara, quindi, la volontà dell'azienda di non sacrificare la qualità a scapito del pianeta, e quella di impostare le decisioni aziendali su pratiche ecosostenibili.

L'idea di Patagonia di fondare la propria filosofia sui valori dei suoi fondatori, un "gruppo di arrampicatori e surfisti"⁷⁸ dediti ad uno stile di vita minimalista si è tradotto progressivamente in un design essenziale e funzionale dei prodotti, improntato alla semplicità e alla durata nel tempo.

In numerosi documenti ufficiali emergono i valori chiave dell'azienda, quali il "*Build the Best Product*" (produrre il miglior prodotto possibile) e "*Cause No Unnecessary Harm*" (non arrecare danno inutile), ma soprattutto "*Use Business To*

⁷⁷ Patagonia, *Our Reason for Being*, disponibile su patagonia.com

⁷⁸ Y. Chouinard, *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin, 2006.

Protect Nature” (usare l’azienda per proteggere la natura)⁷⁹. Tali principi trovano applicazione sin dalla fase di progettazione di capi estremamente duraturi, riparabili e costruiti con materiali sostenibili, così da limitare i rifiuti e prolungare la vita del prodotto, dando vista ad un atteggiamento trasparente e in netto contrasto, in particolare, con il tradizionale approccio consumistico.

Nel corso degli anni, Patagonia ha poi sviluppato diverse iniziative concrete a favore della sostenibilità.

Anzitutto, l’azienda destina abitualmente una parte consistente dei propri ricavi a progetti ambientali: dall’inizio degli anni 2000, per esempio, ha aderito al programma 1% for the Planet⁸⁰, destinando ogni anno almeno l’1% del fatturato a cause ecologiche.

Nel 2012, Patagonia è stata la prima società californiana a formalizzare il proprio scopo sociale e ambientale all’interno dello statuto, assumendo la qualifica di *Benefit Corporation*.

Ancora, nel 2018 la missione aziendale è stata espressa dallo stesso Chouinard con lo slogan ufficiale “siamo in affari per salvare il nostro Pianeta”⁸¹, efficace riassunto del criterio guida dell’azienda, ovvero quello di sfruttare il *business* come forza positiva per la Terra. A corollario di queste politiche, nonché a conferma dello stretto legame tra trasparenza e strategie sostenibili, l’azienda ha poi puntato sulla massima trasparenza verso i consumatori. Patagonia è stata tra le prime imprese tessili a permettere ai propri clienti di tracciare l’origine dei materiali impiegati nei prodotti, pubblicando mappe dettagliate della propria catena di fornitura e rendendo note le fabbriche e i fornitori.

La cultura di Patagonia ha trovato un riscontro concreto anche in campagne di comunicazione e iniziative di mobilitazione collettiva. Un celebre esempio è la campagna “*Don’t Buy This Jacket*”⁸² del 2011, avente come obiettivo ultimo l’invito aperto ai consumatori a riflettere sull’impatto dei propri acquisti e promuovere il riutilizzo dei capi usati.

⁷⁹ Patagonia, *Core Values*, documento ufficiale, disponibile su patagonia.com.

⁸⁰ 1% for the Planet, *About Us*, disponibile su onepercentfortheplanet.org.

⁸¹ Patagonia, *Our Reason for Being*, 2018, disponibile sul sito ufficiale dell’azienda.

⁸² New York Times, “Patagonia’s ‘Don’t Buy This Jacket’ Campaign,” 2011.

Il programma *Worn Wear*⁸³ del 2013, invece, si proponeva di incentivare la riparazione e il riuso degli indumenti invece di acquistarne di nuovi, in applicazione del principio del “*buy less, buy better*”.

Patagonia non si è tirata indietro davanti a battaglie legali e politiche in difesa dell’ambiente: ha, ad esempio, finanziato cause contro decisioni governative volte a ridurre aree protette sul territorio statunitense, dimostrando di considerare la responsabilità civica e sociale come parte integrante del proprio ruolo. Alla luce di ciò, non sorprende che il brand sia in parte percepito come “movimento” attivista a favore della giustizia ambientale, piuttosto che semplice azienda tradizionale.

La vicenda di Patagonia mette in luce l’unicità di una vera e propria azienda attivista, capace di integrare in modo sistematico sostenibilità, etica e responsabilità sociale nel proprio modello di business, perseguendo, tra l’altro, l’obiettivo di una coerenza fra ideali e pratiche – dall’uso di materiali ecocompatibili all’adozione del modello di *stakeholder capitalism*, fino alla donazione dei profitti –, il quale sottolinea come la mission aziendale non fosse un mero esercizio di *marketing*, ma un impegno perseguito con costanza.

Patagonia costituisce pertanto un case study emblematico di come sia possibile coniugare successo economico e impatto positivo, incarnando la convinzione che il profitto non debba venire a scapito della giustizia ambientale e sociale.

⁸³ Patagonia, *Worn Wear Program*, 2013, disponibile sul sito ufficiale dell’azienda.

4.2. **Modello organizzativo e strategie sostenibili adottate**

Il citato impegno di Patagonia verso obiettivi sostenibili il quale, come si è anticipato, costituisce una vera e propria guida concreta per ogni decisione organizzativa, trova ulteriore riprova nello stile di gestione informale e fiduciario adottato fin dagli esordi. Con l'intento di incoraggiare un equilibrio sano tra lavoro, vita personale e rispetto per la natura, Patagonia giunge al punto da permettere ai dipendenti di andare a fare surf o arrampicare quando le condizioni lo consentono, convinta che collaboratori appagati e allineati con i valori aziendali lavorino con maggiore passione.

Un simile approccio – sintetizzato dall'ironico motto di Chouinard "*Let My People Go Surfing*" – ha coltivato un forte senso di appartenenza e responsabilità diffusa tra il personale, contribuendo a radicare la sostenibilità nel DNA stesso dell'organizzazione.

Dal punto di vista della governance, Patagonia ha formalizzato il suo impegno etico-ambientale adottando assetti societari innovativi. Oltre ad essere, come detto, tra le prime imprese a dotarsi dello status di *benefit corporation* e a certificarsi come *B Corporation*, la scelta di rimanere un'azienda privata – libera dalle pressioni di risultati a breve termine tipiche del mercato azionario – ha consentito ai vertici di Patagonia di privilegiare sempre una visione di lungo periodo.

Recente conferma di tale impegno si è avuta nel settembre 2022, quando Chouinard ha annunciato di aver trasferito la proprietà dell'azienda a un trust (*Patagonia Purpose Trust*) e a una no-profit (*Holdfast Collective*), garantendo che ogni profitto non reinvestito nell'azienda venga d'ora in avanti destinato a progetti per la tutela ambientale.

Nel comunicato ufficiale è stato ribadito che «la Terra è ora il nostro unico azionista», ribadendo che ogni utile non reinvestito in azienda verrà distribuito come dividendo a progetti di conservazione ambientale. Il modello appena descritto, secondo il fondatore, avrebbe il risultato di permettere all'azienda di continuare la normale competizione sul mercato, al pari delle altre imprese, assicurando al contempo che gli interessi del pianeta e quelli delle persone vengano anteposti a quelli degli azionisti.

In concreto, il *Patagonia Purpose Trust* (controllato dalla famiglia Chouinard) detiene il 100% delle azioni con diritto di voto, assicurando che il consiglio d'amministrazione non devii dai valori fondanti dell'azienda, mentre il 98% del capitale (azioni senza diritto di voto) è ora posseduto dalla Holdfast Collective – un'organizzazione non-profit incaricata di investire tutti i dividendi ricevuti in iniziative a difesa della natura.

Tale inedita struttura proprietaria consacra ulteriormente la mission ambientale di Patagonia all'interno del modello organizzativo. La scelta di lasciare la leadership operativa invariata e focalizzata sul perseguimento degli obiettivi di sostenibilità a lungo termine dimostra nei fatti che un'azienda può orientarsi al proprio scopo ideale anziché alle logiche di breve periodo del mercato.

Questo assetto di governance innovativo è stato accolto generalmente come possibile nuovo paradigma di capitalismo responsabile, paradigma del quale Patagonia esplicitamente auspica di fungere da apripista, con l'obiettivo di spingere anche altre imprese ad adottare modelli orientati a mettere “persone e pianeta al primo posto”.

Ancora, la gestione della catena di fornitura (la *supply chain*) riflette altresì in maniera coerente i valori dell'azienda, attraverso strategie sostenibili che abbracciano tanto l'aspetto ambientale quanto quello sociale.

Fin dagli anni '90 Patagonia ha compiuto scelte, spesso controcorrente, pur di ridurre l'impatto ecologico dei propri prodotti.

Emblematico il caso del 1996, anno che vide il passaggio dell'azienda dalla produzione di capi esclusivamente in cotone all'uso esclusivo di cotone organico, eliminando dall'intera filiera agricola tonnellate di pesticidi e fertilizzanti chimici dannosi. Pur, chiaramente, comportando costi maggiori e difficoltà logistiche non indifferenti, tale transizione – realizzata creando da zero una nuova rete di fornitori sostenibili – venne percepita come necessaria per coerenza etica.

Analogamente, Patagonia è stata pioniera nell'impiego di materiali riciclati, tanto da introdurre sul mercato, già nel 1993, uno dei primi *pile* in poliestere riciclato da bottiglie di plastica. Negli anni seguenti l'azienda è poi riuscita a ridurre progressivamente la propria dipendenza da materie prime vergini di origine petrolchimica, privilegiando l'uso di fibre sintetiche rigenerate (poliestere, nylon) e

tessuti innovativi a minor impatto, abbassando così significativamente il proprio consumo di risorse non rinnovabili.

Grande attenzione è, inoltre, rivolta agli standard etici e sociali lungo la filiera produttiva.

Anzitutto, Patagonia seleziona i propri fornitori in base a rigorosi criteri di responsabilità sociale, privilegiando partner che garantiscano condizioni di lavoro eque e rispettose dei diritti dei lavoratori. A conferma di ciò, l'azienda è membro attivo della *Fair Labor Association* e ha in passato aderito a programmi di *fair trade*: una parte crescente dei suoi capi viene prodotta in stabilimenti certificati *Fair Trade*, i quali si distinguono per garantire un premio aggiuntivo ai lavoratori coinvolti. Sono infine da menzionare le frequenti collaborazioni di Patagonia con organizzazioni, come Bluesign®, volte al monitoraggio e alla limitazione dell'uso di sostanze chimiche pericolose nei processi di tintura e finissaggio, assicurando standard più sicuri per l'ambiente e per gli operai.

La trasparenza costituisce un altro pilastro della strategia di sostenibilità aziendale: pubblicando online informazioni dettagliate sui propri fornitori – come avvenuto nel corso dell'iniziativa *The Footprint Chronicles*⁸⁴ – l'azienda rende tracciabile la provenienza di ogni prodotto e ne comunica efficacemente l'impatto ambientale, circostanza che le consente, ad ultimo, di identificare più facilmente eventuali criticità nella filiera e di intervenire per migliorarle, in un'ottica di miglioramento continuo.

Non a caso, è la stessa Patagonia a riconoscere di non potersi definire “sostenibile” al 100%. L'atteggiamento proattivo e responsabile di autocritica dell'azienda, che si concretizza nella continua individuazione di aree nelle quali questa può migliorare e progredire ulteriormente, ha fatto di Patagonia un riferimento nel settore dell'abbigliamento, fissando elevati standard di responsabilità ambientale e sociale a cui molti *competitor* guardano con interesse e ammirazione.

Oltre a intervenire “a monte” della produzione, Patagonia ha, inoltre, innovato profondamente anche il rapporto con i clienti e il ciclo di vita dei prodotti. Con l'obiettivo di promuovere modelli di consumo più sostenibili, l'azienda progetta i

⁸⁴ Patagonia, *The Footprint Chronicles*, disponibile sul sito ufficiale www.patagonia.com

propri articoli privilegiando la qualità, la durevolezza e la riparabilità, in netta controtendenza rispetto alle logiche del *fast fashion*.

Un capo Patagonia è infatti pensato, e progettato, per durare diversi anni e accompagnare il cliente in numerose avventure, riducendo la necessità di sostituzioni frequenti e, conseguentemente, la quantità di rifiuti. Per veicolare questo messaggio, si è già brevemente accennato ad una celebre campagna pubblicitaria provocatoria del 2011 avviata da Patagonia: sull'edizione del *Black Friday* del New York Times apparve un'inserzione intitolata "*Don't Buy This Jacket*", con la quale l'azienda invitava i consumatori a non acquistare uno dei suoi prodotti, una giacca in *pile*, se non se ne avesse avuto realmente bisogno. A sfondo di ciò, nell'annuncio Patagonia elencava con trasparenza gli elevati costi ambientali necessari per la produzione di quel capo, esortando il pubblico a riflettere sull'impatto del consumismo. Per quanto audace fosse tale mossa di comunicazione, essa risultò però in perfetta linea con l'etica aziendale: anteporre la tutela dell'ambiente al profitto di breve termine, anche a rischio di ridurre le vendite.

L'effetto fu dunque quello voluto: rafforzare la reputazione del brand, dimostrando ai clienti la sincerità dell'impegno e stimolando nell'industria una discussione sulla responsabilità del produttore e del consumatore.

Nello stesso spirito, Patagonia ha poi sviluppato programmi per allungare il ciclo di vita dei prodotti, favorendo l'economia circolare. È dal 2011 che l'azienda promuove un'altra celebre iniziativa, che prese allora il nome di *Common Threads* (poi evoluta nel progetto *Worn Wear*), con la quale l'azienda incoraggiava i propri clienti a ridurre, riparare, riusare e riciclare gli indumenti invece di buttarli.

Nella stessa ottica, Patagonia offre poi un servizio di riparazione a vita sui suoi capi, organizzando eventi itineranti di riparazione gratuita: emblematico il tour *Worn Wear* del 2015, che ha visto un furgone Patagonia alimentato a biodiesel attraversare gli Stati Uniti fermandosi nelle piazze per aggiustare oltre 2.000 capi usurati e vendere indumenti usati rigenerati. Il *brand* ha poi, contestualmente, lanciato una piattaforma online per la vendita di articoli Patagonia di seconda mano (il *Worn Wear Store*), nella quale i clienti possono comprare o scambiare capi usati, prolungandone l'utilizzo.

Al di là della significativa riduzione della quantità di rifiuti tessili e della ulteriore conferma dell'impronta ecologica dell'azienda, simili iniziative rispondono altresì

all'obiettivo di diffondere attivamente una *cultura della riparazione e del riutilizzo* nella comunità dei clienti, rendendoli parte attiva della missione aziendale. Il messaggio complessivo è chiaro: il capo più sostenibile è quello che già possiedi, che andrebbe usato il più a lungo possibile.

Comprensibilmente, la spinta all'innovazione sostenibile si riflette anche nella costante ricerca di materiali e processi produttivi a minor impatto, ragion per cui Patagonia investe significativamente in R&D per sviluppare alternative ecologiche ai materiali tradizionali. Il brand ha, ad esempio, contribuito a introdurre una gomma naturale derivata da fonti rinnovabili (Yulex) in sostituzione del neoprene di origine fossile nelle mute da surf, eliminando in tal modo una rilevante fonte di inquinamento.

Sul fronte delle fibre tessili naturali, invece, l'azienda ha aderito a numerosi progetti di agricoltura biologica rigenerativa per il cotone e la canapa, sperimentando metodi di coltivazione che ripristinano la salute del suolo assorbendo CO₂ invece di impoverire l'ecosistema.

La filosofia olistica abbracciata da Patagonia ha portato il brand ad estendere il proprio impegno anche al di là del settore tessile. Se, da un lato, la divisione alimentare *Patagonia Provisions* (lanciata nel 2013) promuove filiere agroalimentari sostenibili, collaborando con agricoltori e pescatori per diffondere pratiche rigenerative anche nella produzione di cibo, dall'altro lato, attraverso il fondo *Tin Shed Ventures*⁸⁵ Patagonia investe al contempo in start-up e imprese emergenti che sviluppano soluzioni ambientali (dalle nuove tecnologie per il riciclo, ai materiali bio-based, fino alle energie rinnovabili), con il fine ultimo di accelerare innovazioni utili all'intero settore.

A livello interno, sono molte le iniziative dell'azienda volte a monitorare e ridurre costantemente il proprio impatto: tra queste, si annoverano l'ottimizzazione della logistica e degli imballaggi per tagliare le emissioni nei trasporti, l'alimentazione tramite energia rinnovabile della gran parte dei propri uffici, negozi e centri distributivi e il compenso delle restanti emissioni non eliminabili tramite investimenti in progetti di riforestazione e tutela del territorio.

⁸⁵ Patagonia, *Tin Shed Ventures*, fondo di venture capital aziendale che sostiene start-up orientate all'innovazione ambientale.

Nel 2019, Patagonia ha poi annunciato il proprio obiettivo di raggiungere la *carbon neutrality* entro il 2025, traguardo ambizioso che non solo richiede interventi su tutta la filiera produttiva (premessi che circa il 95% delle emissioni complessive del brand proviene proprio dalla *supply chain*), ma passa altresì per la conversione completa ai materiali riciclati o rinnovabili entro quella data, per l'adozione di tecniche di tintura a basso impatto e per il coinvolgimento diretto dei fornitori nell'utilizzo di energie pulite e pratiche più efficienti. Pur essendo consapevole che si tratta di una “*vetta da scalare senza fine*”⁸⁶ e che il lavoro non sarà mai davvero concluso, Patagonia intende comunque dimostrare che fare la cosa giusta per il pianeta può – e deve – essere compatibile con il successo aziendale, e anzi può rafforzare la resilienza dell'impresa nel lungo termine.

Come anticipato in precedenza, l'impegno di Patagonia per l'ambiente travalica i confini delle proprie operazioni, assumendo la forma di un attivismo pubblico molto deciso.

È dal 1985 che la società ha istituito una politica di filantropia ambientale unica nel suo genere, impegnandosi a devolvere ogni anno l'1% del proprio fatturato a organizzazioni ambientaliste di base (la cosiddetta “*Earth Tax*”), contributo che è poi cresciuto negli anni fino a superare complessivamente i 150 milioni di dollari donati a centinaia di associazioni ecologiste nel mondo.

L'azione di Patagonia va però al di là del supporto economico, viste le posizioni pubbliche spesso prese dall'azienda in relazione a temi ambientali e sociali delicati, anche a costo di confliggere con istituzioni o parte della clientela. Ci si riferisce in particolare, in tal senso, alla celebre campagna contro la decisione governativa di ridurre l'area protetta del *Bears Ears National Monument* in Utah (USA) nel 2017. In risposta a tale decisione, Patagonia rispose con un messaggio di denuncia sul proprio sito – “*The President Stole Your Land*” –, finanziando inoltre azioni legali contro l'amministrazione per difendere quei territori.

In altri casi, il brand ha rifiutato collaborazioni commerciali poco allineate ai suoi principi (ad esempio limitando la vendita di gilet con logo aziendale alle sole società che dimostrino seri impegni di responsabilità sociale).

⁸⁶ Dichiarazione di Yvon Chouinard in interviste e comunicazioni aziendali sul percorso verso la carbon neutrality, riportata da Patagonia (2019).

Tali prese di posizione di Patagonia, essendo a dir poco insolite per un'azienda di abbigliamento, hanno contribuito a consolidare l'identità del brand come azienda attivista, facendo del marketing stesso un veicolo di sensibilizzazione: le campagne pubblicitarie spesso affrontano temi come la crisi climatica o la salvaguardia di fiumi e foreste, con toni talvolta più vicini alla comunicazione di una ONG che a quelli di un'azienda privata.

La diffusa percezione di coerenza tra valori dichiarati e azioni concrete dell'azienda ha accresciuto la fiducia di una larga comunità di clienti, molti dei quali si identificano nei principi ambientalisti promossi dal brand.

Ciò trova un riscontro non solo, come appena visto, agli occhi dei clienti e della società civile in generale, ma anche all'interno dell'organizzazione stessa, la quale incentiva la partecipazione attiva e l'impegno civico dei propri dipendenti.

Sono molteplici le iniziative avviate da Patagonia in tal senso: grazie, ad esempio, ad un *Environmental Internship Program* attivo da decenni, l'azienda offre ai propri lavoratori la possibilità di dedicare fino a due mesi (retribuiti) a progetti di volontariato ambientale presso ONG di loro scelta; non meno importante è poi l'impegno dell'azienda non solo a tollerare, ma ad incoraggiare i propri dipendenti a prendere parte a manifestazioni e campagne ecologiste, come in occasione dei *Global Climate Strike* degli ultimi anni, durante il quale Patagonia ha chiuso i propri negozi per permettere allo staff di unirsi alle proteste per il clima.

Questa filosofia ha avuto il risultato di creare un forte allineamento valoriale con il personale, che si sente parte di una *comunità* e non solo di un luogo di lavoro. Per amplificare ulteriormente il già forte impatto, Patagonia ha poi lanciato una piattaforma online, la *Patagonia Action Works*, con il compito di mettere in contatto direttamente i cittadini (clienti e non) con le organizzazioni ambientaliste locali. Il suddetto portale permette a chiunque di trovare e sostenere petizioni, eventi e iniziative nella propria area, con il supporto logistico e comunicativo di Patagonia, rappresentando un esempio notevole di come un'azienda possa usare la propria rete e i propri canali per favorire la mobilitazione collettiva su cause sociali e ambientali.

In pratica, Patagonia ha costruito attorno al brand una vera e propria comunità di attivisti-consumatori, rafforzando al contempo la propria missione grazie al

coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder nel cambiamento auspicato dall'azienda.

Dal punto di vista umano, Patagonia presta grande attenzione anche al benessere sociale interno, applicando politiche del lavoro orientate, in particolare, alla conciliazione tra vita professionale e privata. A conferma di ciò vi è la decisione, presa già dagli anni '80, di attivare, presso la sede centrale in California, un asilo nido aziendale, consentendo ai figli dei dipendenti di stare vicino ai genitori durante l'orario di lavoro.

I risultati di questa scelta si riflettono in statistiche impressionanti: *il 100% delle madri che sono rientrate in servizio dopo il congedo di maternità*⁸⁷ – tasso di fidelizzazione difficilmente riscontrabile altrove. In aggiunta, l'azienda garantisce congedi parentali retribuiti ben superiori agli standard di legge e orari di lavoro flessibili, si impegna per implementare politiche inclusive (come assicurazione sanitaria estesa, programmi di wellness, supporto alla formazione continua) e una cultura che valorizza in generale l'equilibrio vita-lavoro, facendo sì che Patagonia sia frequentemente citata come modello di business umanizzato.

Sentendosi trattati con equità e rispetto, i dipendenti si fanno a loro volta promotori dei valori aziendali, contribuendo a mantenerli vivi nel quotidiano e creando, in tal modo, un clima positivo che favorisce la ritenzione dei talenti, la produttività e l'innovazione alimentata dalle idee dei collaboratori stessi.

In sintesi, dalla governance illuminata – che vincola l'impresa alla sua missione originaria e destina i profitti al bene comune – fino alle pratiche operative quotidiane lungo la filiera, il caso Patagonia dimostra come un'azienda possa integrare la sostenibilità a 360 gradi nel proprio modello organizzativo e strategico, traendo forza proprio da tale integrazione. Pur mantenendo solidi risultati economici, Patagonia ha saputo anteporre la cura del pianeta e delle persone alla massimizzazione del profitto fine a sé stesso, dimostrando che i due obiettivi non si escludono ma possono alimentarsi reciprocamente e riuscendo, al contempo, a mantenere la coerenza e l'autenticità di tale approccio, aspetti che le hanno guadagnato la fiducia di una vasta clientela globale.

⁸⁷ Patagonia, *Family Business: 100% Return Rate of Moms After Maternity Leave*, dati riportati nel *Patagonia's Footprint Chronicles* e in interviste aziendali (2016)

Patagonia, in altri termini, rappresenta la prova tangibile che un diverso modo di fare impresa – più *umano* e orientato alla rigenerazione ambientale e sociale – è non solo possibile, ma anche vincente nel lungo periodo.

4.3. Successi, sfide e lezioni apprese

Nel paragrafo precedente si è tentato di tracciare le linee della parabola di Patagonia come impresa sostenibile, percorso che senza dubbio rivela un intreccio di notevoli successi, sfide e lezioni preziose apprese. Patagonia è infatti cresciuta da piccola realtà di nicchia a marchio globale, con un giro d'affari che negli ultimi anni ha superato il miliardo di dollari annui, il tutto rimanendo fedele alla propria missione.

Prova tangibile di ciò è la reputazione conquistata dal brand: ad oggi Patagonia figura ai vertici delle classifiche di reputazione aziendale negli Stati Uniti, posizionandosi al primo posto nel prestigioso *Axios Harris Poll 100* (superando colossi come Apple e Amazon). Un aspetto che colpisce è la capacità di Patagonia di arrivare a tali risultati pur mantenendo altissimi livelli di consenso e di stima, non solo dai consumatori, i quali dimostrano una fedeltà particolare verso Patagonia, motivata non solo dalla qualità dei prodotti ma dall'adesione a un sistema di valori credibile, ma anche dal pubblico più ampio, che apprezza l'idea che la sostenibilità non sia uno slogan di marketing ma un autentico stile di vita.

Parallelamente al successo d'immagine e commerciale, l'impatto positivo generato nel tempo da Patagonia è innegabile. In quasi cinquant'anni di attività, come si è ampiamente discusso, il brand ha lanciato innumerevoli iniziative a tutela dell'ambiente, spesso anticipando i tempi nel suo settore. Patagonia, insomma, considera come propri successi non solo i dati finanziari positivi, ma soprattutto l'avanzamento della causa ambientale e sociale a cui l'azienda contribuisce; coerentemente con questa visione, il suo bilancio include metriche non convenzionali, come il numero di fiumi salvati, di capi riparati o di comunità locali sostenute.

Questi importanti risultati non sono stati ottenuti senza affrontare notevoli sfide e dilemmi lungo la strada, tra i più importanti dei quali la difficoltà nella conciliazione tra crescita economica e sostenibilità ambientale. Man mano che la domanda per i suoi

prodotti cresceva, l'azienda ha dovuto evitare che il maggiore volume di produzione si traducesse in un aumento proporzionale dell'impronta ecologica, richiedendo un ripensamento continuo dei processi produttivi e dei materiali, con investimenti in innovazione per ridurre consumi energetici ed emissioni.

La tensione tra espansione e responsabilità ambientale rappresenta un motivo continuo nella storia di Patagonia, e una sfida intrinseca al suo modello di business: non va dimenticato, a tal proposito, che il brand opera pur sempre in un sistema economico basato sui consumi, per cui il mantenimento dell'equilibrio tra vendere prodotti e promuovere al tempo stesso la riduzione del consumo superfluo rappresenta un delicato esercizio di coerenza.

Con riguardo alle problematiche connesse alla gestione della filiera globale e alla responsabilità sociale lungo tutta la catena del valore, va detto che Patagonia ha incontrato ostacoli tipici di molti brand dell'abbigliamento: dalla difficoltà di tracciare l'origine di tutte le materie prime, alle differenze normative e culturali nei vari paesi, fino alle critiche e crisi affrontate su questo fronte – ad esempio, scoprendo e denunciando condizioni di lavoro non accettabili presso alcuni fornitori – che, però, il brand ha saputo gestire con trasparenza e volontà di miglioramento. Piuttosto che celando i problemi, ogni incidente è stato invece trattato come occasione per rafforzare i controlli e le politiche interne, ragion per cui Patagonia ha investito nell'aumentare la frequenza e severità degli audit nelle fabbriche partner, ha aderito a certificazioni internazionali sul lavoro equo (come la già citata *Fair Trade*) e si è fatta promotrice di pratiche innovative tra i suoi subfornitori (dalla tintura a ridotto impatto alla riduzione dei consumi idrici). Mantenere allineata l'intera filiera ai valori aziendali resta ad oggi una sfida continua, soprattutto man mano che l'azienda cresce in scala; tuttavia, Patagonia l'ha affrontata rendendo i fornitori dei veri partner nel percorso di sostenibilità, condividendo *know-how* e talora finanziando miglioramenti infrastrutturali per ridurre l'impatto ambientale comune.

Anche il contesto esterno ha presentato prove impegnative: come si è discusso, l'azienda si è spesso esposta in modo netto su questioni politiche e sociali legate all'ambiente. Inoltre, come ogni attività economica, Patagonia ha dovuto fronteggiare crisi economiche globali (dalla recessione del 2008 alla pandemia di Covid-19), aventi il rischio di minare la sua capacità di mantenere impegni costosi in ambito ambientale

o filantropico. Nonostante, infatti, sia chiaro che periodi di calo delle vendite o di compressione dei margini avrebbero potuto portare ad un taglio degli investimenti “non essenziali” come le donazioni ecologiche o i programmi di riparazione gratuiti, Patagonia ha tenacemente cercato di preservare i propri programmi chiave anche nei momenti difficili, trattandoli come parte integrante – e non accessoria – del proprio modello di business.

Questa coerenza di fondo è stata possibile anche grazie alla natura privata dell’azienda, che, si ricorda, non è quotata in borsa.

Di fronte alle sfide affrontate, Patagonia ha messo in campo una serie di strategie innovative per trasformare i potenziali ostacoli in leve di cambiamento. In primis, ha deliberatamente ridefinito il proprio modello di crescita, puntando sulla durabilità dei prodotti e sulla promozione di valori condivisi, piuttosto che su volumi e vendite rapide. A tal proposito, se gli investimenti in prodotti di qualità elevata e lunga durata potevano, da un lato, ridurre la frequenza degli acquisti da parte del singolo cliente, dall’altro hanno consentito di distinguere Patagonia dai concorrenti, attraendo una clientela disposta a premiare tale approccio responsabile. L’estensione del programma *Worn Wear*, così come i continui servizi offerti per riparare e ricondizionare i capi fanno parte di una strategia fondata in parte sull’internalizzazione dell’idea di post-vendita come servizio essenziale, investendo risorse perché un capo duri il più a lungo possibile. Paradossalmente, ciò ha portato nel tempo ad un rafforzamento della salute del business, grazie al passaparola positivo e alla reputazione di affidabilità che il marchio si è guadagnato.

In parallelo, si ricorda anche l’impegno dell’azienda verso un maggiore coinvolgimento lungo l’intera filiera produttiva, finalizzato ad instaurare partnership di lungo termine con i fornitori più virtuosi, premiandoli con impegni di acquisto continuativi, supportandoli nella transizione verso materiali e processi migliori, adottando rigidi codici di condotta per i fornitori, e soprattutto promuovendo una cultura di miglioramento condiviso: invece di limitarsi ad imporre standard, Patagonia spesso collabora con le fabbriche fornendo assistenza tecnica e incentivi economici per implementare soluzioni sostenibili (ad esempio tecnologie per il riciclo dell’acqua o per l’efficienza energetica). Tale logica collaborativa ha permesso di elevare

progressivamente l'asticella degli standard senza perdere i partner, creando una filiera coesa attorno agli obiettivi di sostenibilità.

La formazione ha poi un'importante dimensione interna continua sui temi della responsabilità sociale e ambientale, la quale garantisce che ogni decisione – dal design di un prodotto alle scelte di marketing – passi attraverso il filtro dei valori aziendali, minimizzando così incoerenze o derive opportunistiche.

In definitiva, è opportuno prendere esempio dall'esperienza di Patagonia, la quale, come si è visto, offre lezioni preziose e spunti di riflessione per altre imprese che aspirino a integrare sostenibilità e successo economico.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta nel corso del presente elaborato ha mostrato l'importanza della sostenibilità come fattore determinante per la competitività delle imprese, capace, tra l'altro, di ridefinire modelli organizzativi e logiche di creazione del valore.

Le teorie organizzative esaminate concordano nell'evidenziare la necessità di ripensare strategie e logiche di creazione del valore, superando la tradizionale visione centrata esclusivamente sulla massimizzazione del profitto. In questo quadro, si è visto come alcune importanti profonde trasformazioni manageriali siano da attribuire proprio alla volontà di "istituzionalizzare" la sostenibilità: sono emersi nuovi ruoli, come il *Chief Sustainability Officer*, nuovi schemi di governance quali le società benefit e le B Corp, e nuovi sistemi di misurazione capaci di rendere conto non solo della performance economica, ma anche degli impatti sociali e ambientali. È dunque sempre più chiaro che il successo di un'organizzazione sostenibile si misura non soltanto da cosa produce, ma anche da come lo produce.

Se da un lato i modelli sostenibili incontrano ancora non pochi limiti, tanto di carattere concettuale quanto pratico, è attraverso il riconoscimento di tali fragilità che si possono individuare le principali aree di miglioramento. In questo contesto, leadership e innovazione, se orientate alla sostenibilità, possono rappresentare i due pilastri fondamentali per guidare tale trasformazione, rendendola parte integrante della cultura organizzativa.

Solo le imprese che sapranno evolvere verso modelli circolari e rigenerativi potranno assumere un ruolo positivo nel contesto sociale e ambientale in cui operano.

È in questa prospettiva che il caso Patagonia si presenta come esempio emblematico: sono molte le conclusioni che è possibile trarre dall'analisi delle strategie dell'azienda.

Anzitutto, Patagonia dimostra come una missione chiaramente orientata al bene comune possa comunque tradursi in vantaggi competitivi durevoli.

Un secondo insegnamento riguarda l'autenticità: il caso Patagonia ha mostrato come la coerenza tra parole e fatti – dalle materie prime alle campagne sociali – ha costruito credibilità e fiducia, asset strategici che proteggono il brand nel lungo termine.

Direttamente connesso a tale ultimo aspetto è il tema della trasparenza: la pubblicazione continua dei progressi e perfino dei fallimenti dell'azienda, attraverso report e comunicazioni aperte, ha il risultato di consolidare la reputazione e spingere l'azienda stessa a migliorarsi continuamente, creando un circolo virtuoso.

Ulteriore spunto offerto dal caso Patagonia è l'importanza di avere una visione di lungo periodo. Molte delle scelte dell'azienda – come l'investimento in materiali sostenibili più costosi o la riparazione gratuita dei prodotti – possono sembrare sacrifici ad un primo impatto, ma, nel tempo, si sono rivelati decisioni lungimiranti. In ciò risiede proprio parte del successo del brand: la scelta di privilegiare obiettivi a lungo raggio (quali la salute del pianeta, la lealtà di clienti e dipendenti, l'innovazione responsabile) rispetto a guadagni immediati ha spinto Patagonia a costruire fondamenta più solide per la propria resilienza futura, invitando, al contempo, le altre imprese a ripensare il concetto stesso di valore.

Da Patagonia emerge anche la lezione del coraggio strategico: dalla campagna anticonsumistica del 2011 alla radicale mossa di *governance* del 2022, Patagonia non ha avuto paura di sfidare le norme del proprio settore, fungendo, ancora una volta, come esempio per le altre aziende, le quali, per contribuire seriamente alla sostenibilità, potrebbero dover innovare i modelli di business tradizionali e assumersi rischi calcolati nel nome di un fine più alto.

In aggiunta, non meno importante nel caso Patagonia è l'enfasi posta sul valore della collaborazione e della comunità. Si è visto come un'impresa possa fungere da catalizzatore di un ecosistema più ampio, coinvolgendo attivamente i clienti, sostenendo ONG e movimenti ambientalisti e creando una vera e propria rete con altre imprese virtuose per spingere standard più alti nel settore. Questa apertura verso l'esterno mostra chiaramente che sfide globali, come il cambiamento climatico, non possono che richiedere sforzi collettivi: se riesce a ispirare altri attori a muoversi nella stessa direzione, un'azienda può amplificare il proprio impatto positivo, esattamente come avvenuto per Patagonia, che ha ispirato numerosi competitor e aziende di altri

settori ad adottare pratiche simili (dall'adesione a certificazioni B Corp alla scelta di devolvere parte dei profitti, fino a politiche di riciclo dei prodotti).

Chiaramente, non tutte le imprese hanno la possibilità di replicare integralmente il modello Patagonia, né tutti i contesti lo permetterebbero; tuttavia, alcuni elementi, come la centralità del *purpose*, la coerenza etica, la trasparenza, l'innovazione responsabile e la visione lungo termine sono più facilmente adattabili a qualsiasi organizzazione che voglia evolvere in chiave sostenibile.

In conclusione, Patagonia rappresenta un modello di sostenibilità in azione che, coniugando idealismo e pragmatismo, evidenzia che è possibile prosperare finanziariamente pur mantenendo fede ad una missione.

Da un lato, le sfide affrontate mostrano le complessità reali di tale percorso e le scelte coraggiose necessarie per superarle, dall'altro le lezioni apprese offrono una bussola per ripensare il modo di fare impresa in un'epoca in cui la responsabilità verso il pianeta e la società non è più solo un'opzione, ma una componente essenziale del successo di lungo termine.

Con il suo esempio, Patagonia suggerisce che un futuro diverso è senz'altro raggiungibile: le aziende guidate da uno scopo autentico possono diventare motori di un cambiamento positivo e duraturo sia nei modelli di business sia, più in generale, nella relazione tra economia e ambiente.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, C.A., Druckman, P., Picot, R., *Sustainability and the Integrated Report*, Routledge, London, 2016
- Bansal, P., Song, H.C., *Similar but Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility*, *Academy of Management Annals*, vol. 11, n. 1, 2017
- Benefit Corporation, *About Benefit Corporations*, 2012 (disponibile su: <https://benefitcorp.net>)
- Brundtland, G.H., *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford, 1987
- Carroll, A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business & Society*, vol. 38, n. 3, 1999
- Chouinard, Y., Stanley, V., *The Responsible Company: What We've Learned from Patagonia's First 40 Years*, Patagonia Books, Ventura, 2012
- Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G., *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, *Management Science*, vol. 60, n. 11, 2014
- Elkington, J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997

- Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
- GRI – Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Standards*, Amsterdam, 2020 (disponibile su: <https://www.globalreporting.org>)
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., Preuss, L., *Trade-offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It*, Business Strategy and the Environment, vol. 19, 2010
- Hart, S.L., Milstein, M.B., *Creating Sustainable Value*, Academy of Management Executive, vol. 17, n. 2, 2003
- Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Patagonia, *1% for the Planet – Our Commitment*, 1985 (<https://www.onepercentfortheplanet.org>)
- Patagonia, *Environmental & Social Responsibility Programs*, sito ufficiale (<https://www.patagonia.com>)
- Patagonia, *The Footprint Chronicles*, sito ufficiale (<https://www.patagonia.com/footprint.html>)
- Patagonia, *Worn Wear Program*, 2013 (<https://wornwear.patagonia.com>)
- Pfeffer, J., *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, Academy of Management Perspectives, vol. 24, n. 1, 2010
- Porter, M.E., Kramer, M.R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, vol. 89, n. 1-2, 2011

- Rimanoczy, I., *The Sustainability Mindset Principles: A Guide to Develop a Mindset for a Better World*, Routledge, London, 2020
- SASB – Sustainability Accounting Standards Board, *Standards Overview*, 2020 (<https://www.sasb.org>)
- SDGs – United Nations, *Sustainable Development Goals*, 2015 (<https://sdgs.un.org>)
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York, 2006
- TCFD – Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, *Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, 2017
- Thom, N., Zaugg, R.J., *Sustainable Human Resource Management*, in *International Journal of Human Resource Development and Management*, vol. 4, n. 4, 2004