

Sostenibilità e crescita d'impresa: quali opportunità e prospettive

Marco Frey



Scuola Superiore
Sant'Anna

Perugia, 3 marzo 2015



Temi

1. La multidimensionalità della sostenibilità
2. Come misurare gli effetti sulla crescita e sulla competitività a livello di sistema
3. Sostenibilità, responsabilità e performance impresa
4. Nuovi business models

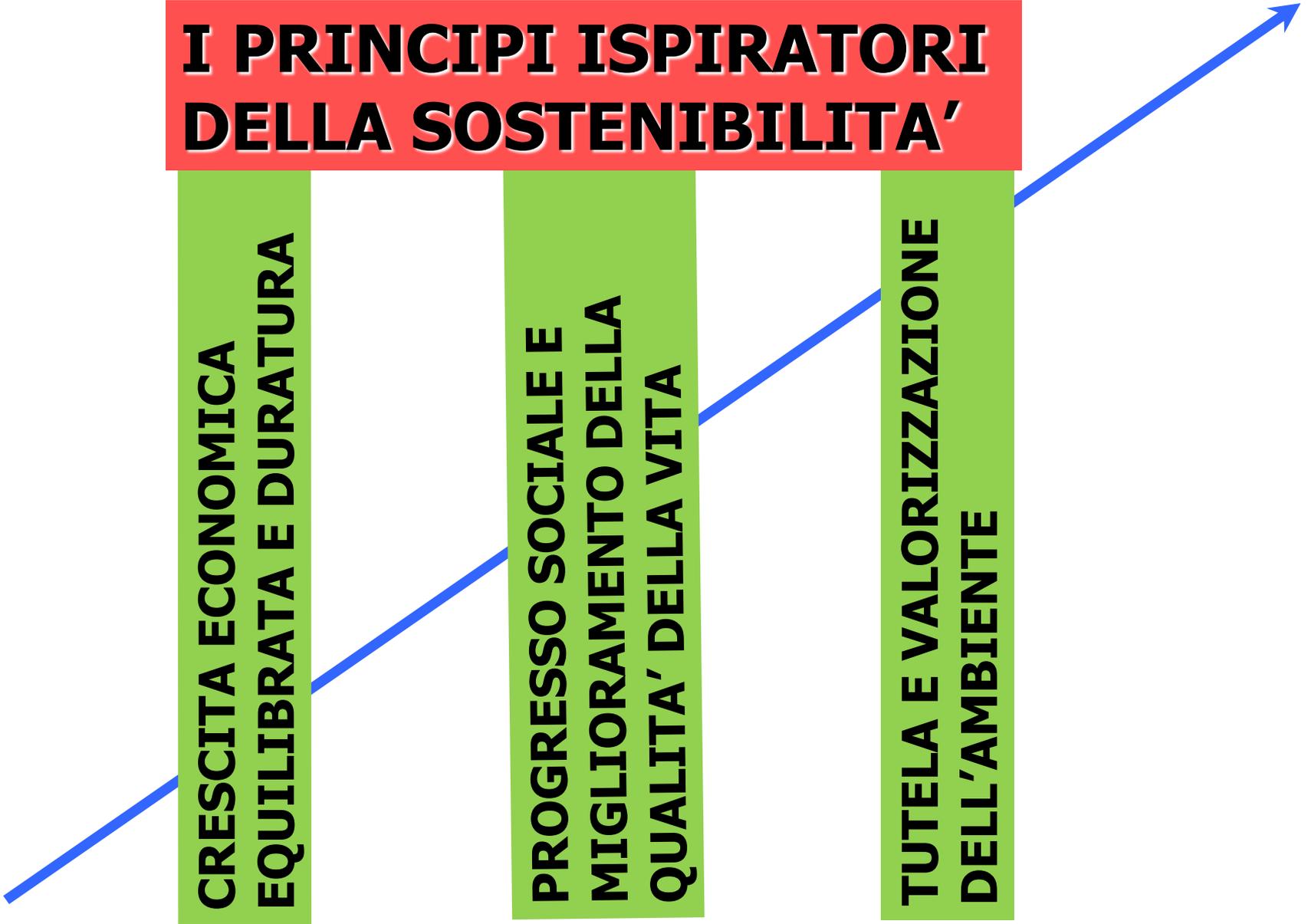
Risultati di alcune ricerche empiriche

I PRINCIPI ISPIRATORI DELLA SOSTENIBILITA'

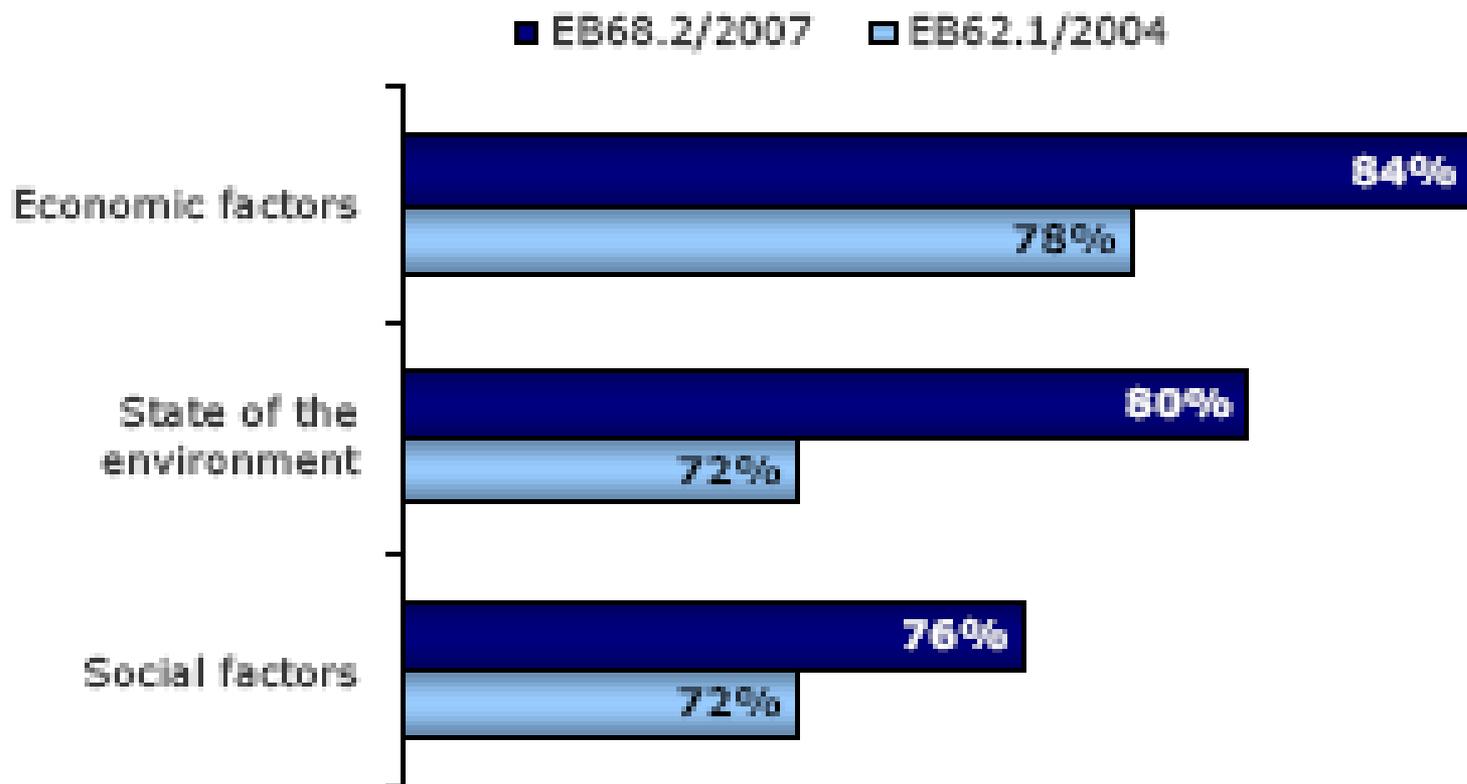
**CRESCITA ECONOMICA
EQUILIBRATA E DURATURA**

**PROGRESSO SOCIALE E
MIGLIORAMENTO DELLA
QUALITA' DELLA VITA**

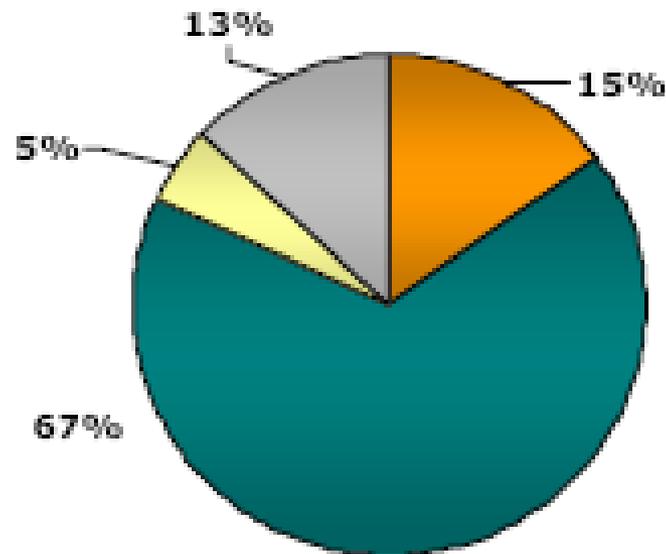
**TUTELA E VALORIZZAZIONE
DELL'AMBIENTE**



Quanto le tre dimensioni influenzano la qualità della vita

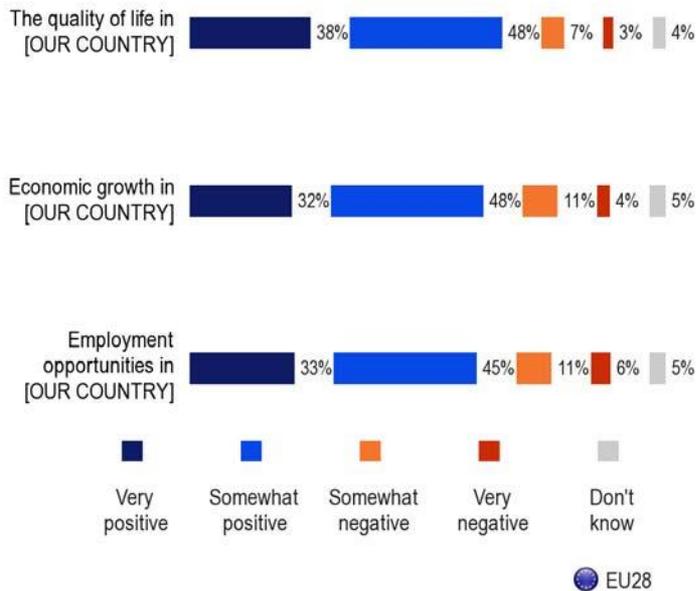


Come misurare il progresso di un Paese

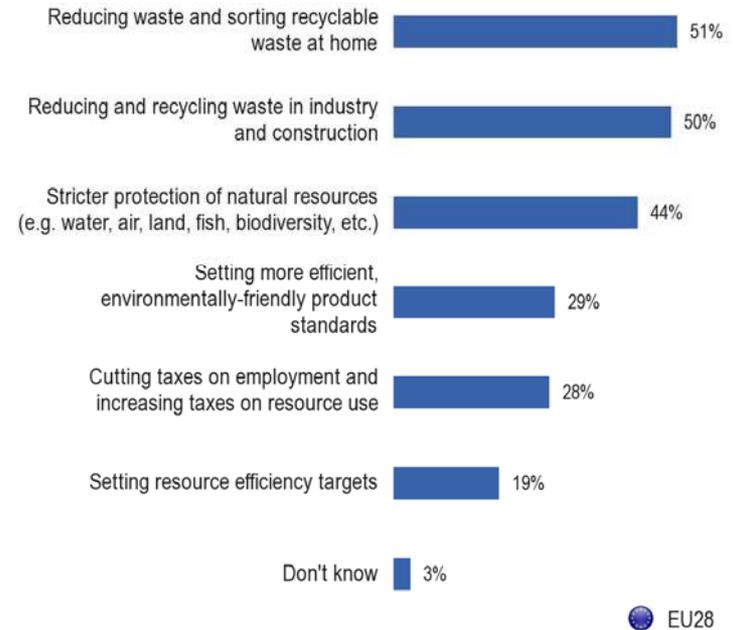


- National progress should be evaluated based mostly on money based economic indicators
- National progress should be evaluated based equally on social, environmental and economic indicators
- Neither (SPONTANEOUS)
- DK

Q2. In your opinion, what would be the impact of more efficient resource use on each of the following elements?



Q3. Which of the following actions do you think would make the biggest difference in how efficiently we use resources?

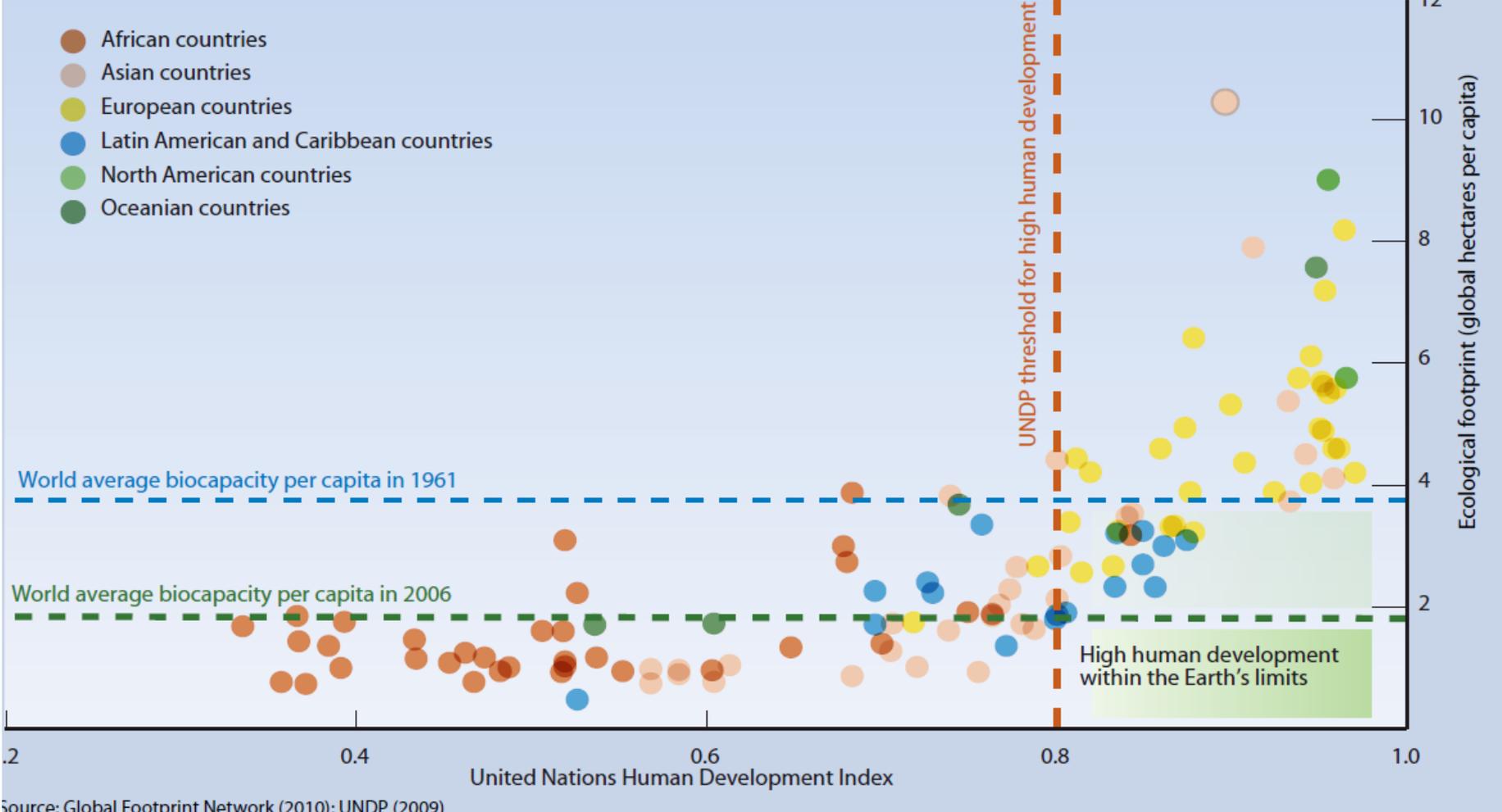


(MAX. 3 ANSWERS)

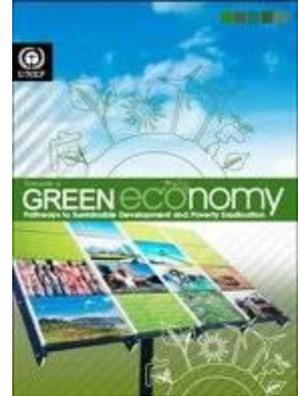
ATTITUDES OF EUROPEANS TOWARDS WASTE MANAGEMENT AND RESOURCE EFFICIENCY

Eurobarometer June 2014

An unsustainable world



LA GREEN ECONOMY: Il Rapporto dell' UNEP

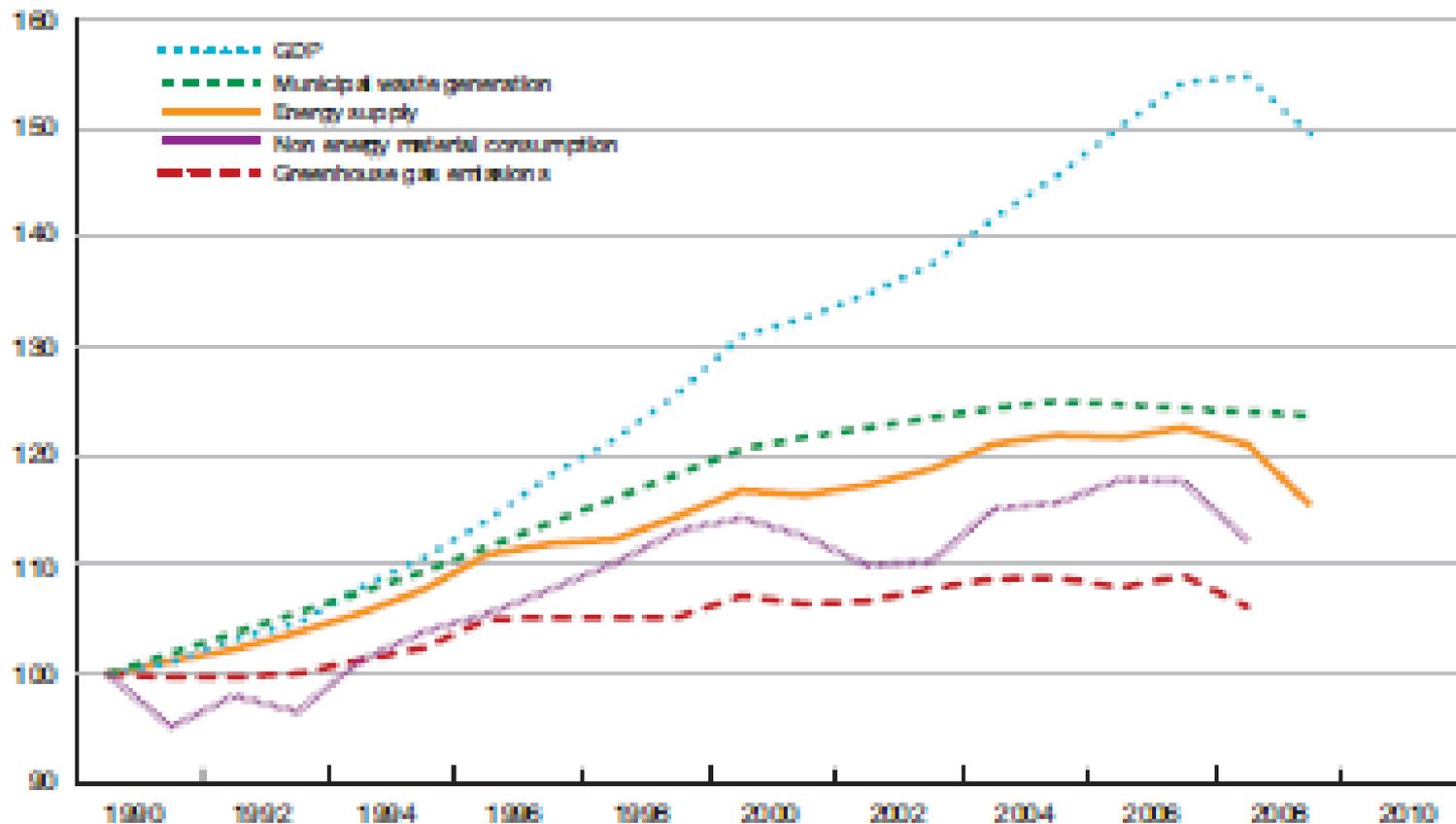


- Il Rapporto “verso una green economy” del 2011 la definisce **“come un’ economia capace di produrre un benessere, di migliore qualità e più equamente esteso, migliorando la qualità dell’ ambiente e salvaguardando il capitale naturale”** .
- Il rapporto stima che per attuare la conversione dell’ economia tradizionale in una green economy, sia necessario impegnare annualmente investimenti pari a circa il 2% del Pil mondiale, una cifra che si aggira intorno a 1.300 miliardi di dollari , in 10 settori strategici, che sarebbero in grado di rilanciare lo sviluppo e l’ occupazione producendo anche notevoli benefici ambientali e di mitigazione della crisi climatica

OECD 2011 - Decoupling growth and resource consumption

Decoupling trends, OECD

Index, 1990 = 100

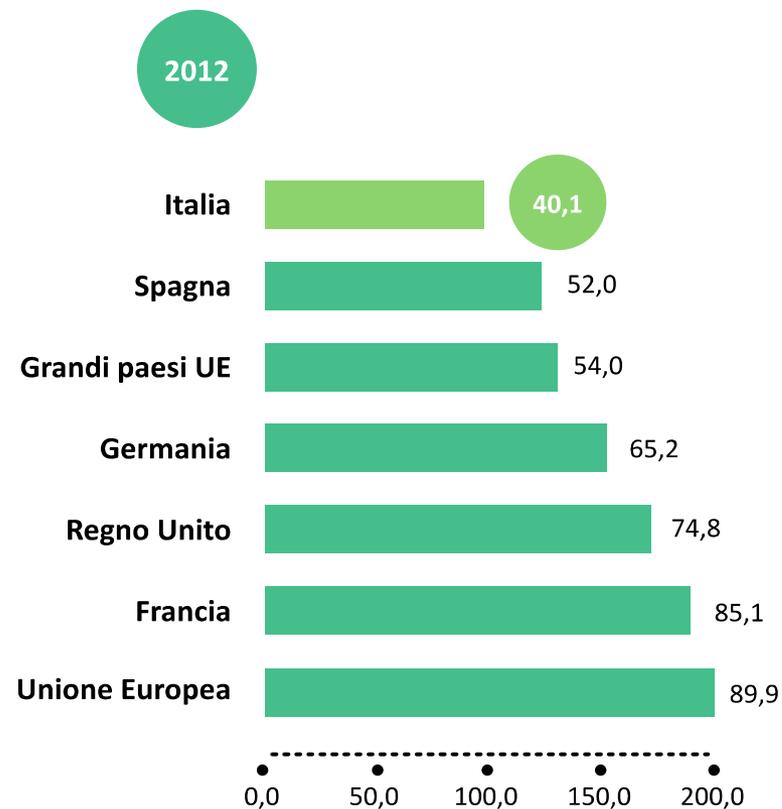
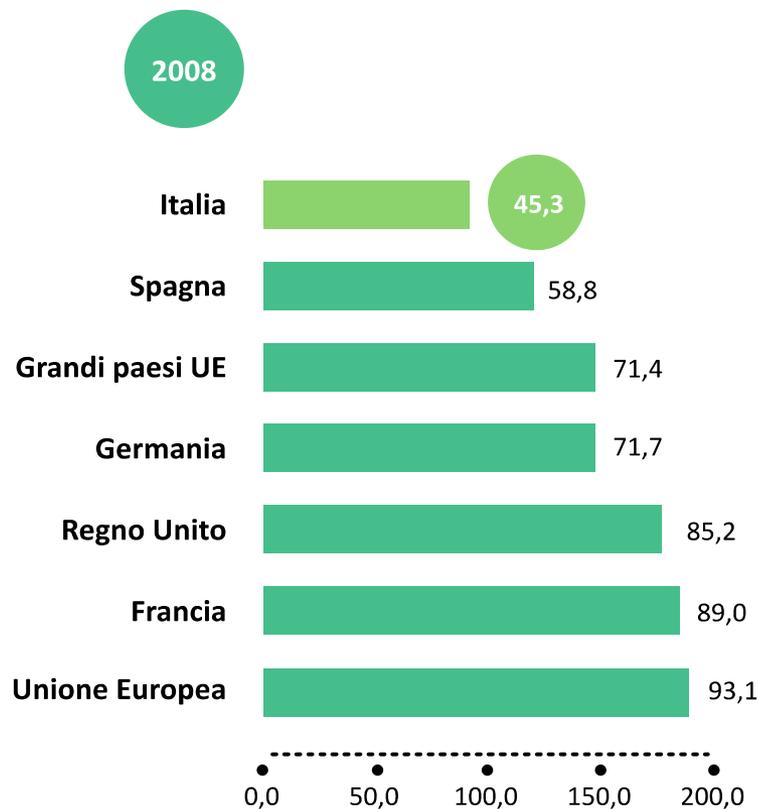


Source: OECD and IEA environmental data.



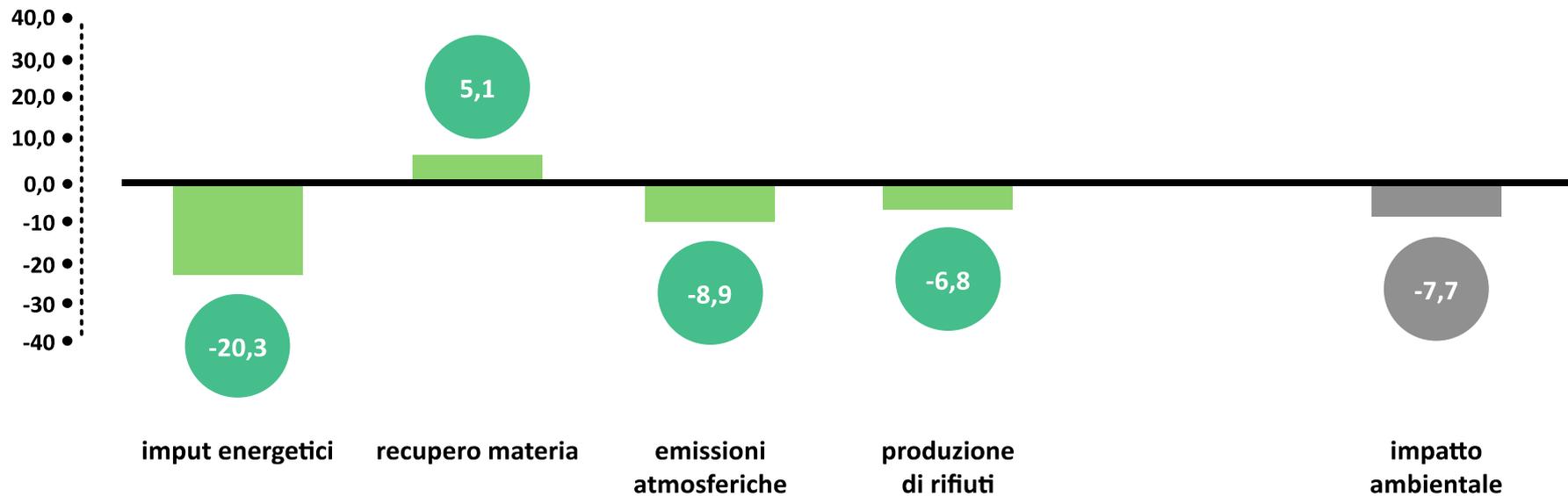
Rifiuti per unità di prodotto in Italia e nei principali Paesi dell'Unione europea

Anni 2008 e 2012 (tonnellate di rifiuti ogni milione di euro prodotto)



* Francia, Italia, Germania, Spagna e Regno Unito

L'ecoeficienza dell'industria italiana (per unità di prodotto) – 2008-2012



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, Ecocerved e Istat

eco-tendenza

eco-impatto

	molto negativa	negativa	positiva	molto positiva
basso			apparecchi elettrici, elettronica	sistema moda
medio-basso		meccanica, mobili e altre attività manifatt.	alimentari, bevande e tabacco mezzi di trasporto	
medio-alto		legno, carta e stampa		filiera metallurgica
alto	prodotti petroliferi	farmaceutica	chimica, gomma, plastica e minerali non metalliferi	

Come misurare la competitività: livello Macro

MEASUREMENTS OF COMPETITIVENESS – SUMMARY TABLE				
Level of Analysis		Measure of Competitiveness (Driver vs. Performance)	Indicator	References
M A C R O	Intern ation al / Natio nal	Prosperity/Standard of living (Performance)	<i>Growth rate of real GNP</i>	Jorgenson and Wilcoxon (1990)
			<i>Level and growth of GDP and GNP</i>	Jorgenson (1991)
			<i>GDP per capita; GDP per capita adjusted for purchasing power</i>	World Economic Forum (2007) Esty and Porter (2001)
		International Trade (Performance)	<i>Net Export</i>	Depperu (2006) Mulatu, Florax, Witaghen (2004) Rose (1997) Feenstra and Rose (1997)
			<i>International trade flows</i>	Mulatu <i>et al.</i> (2001)
		Productivity (Driver)	<i>Productivity growth</i>	Jaffe <i>et al.</i> (1995)

Livello Meso

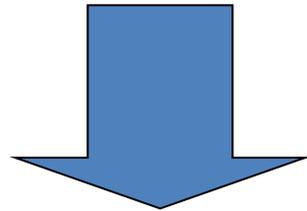
MESO	Sector / Industry	Market Performance <i>(Performance)</i>	<i>Market share</i>	Peterson (2003)
		Financial Performance <i>(Performance)</i>	<i>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (EBITDA)</i>	Carbon Trust Paper (2004)
		International Trade <i>(Performance)</i>	<i>Net Export</i>	OECD (2003)
		Investment <i>(Driver)</i>	<i>Investment flows</i>	OECD (2003) Leonard (1984;1988)
			<i>Direct foreign investment</i>	Blazejczack (1993)
		Productivity <i>(Driver)</i>	<i>Total Factor Productivity (TFP)</i>	Jaffe and Palmer (1996) Lanoie, Patry, Lajeunesse (2001)
		Innovation <i>(Driver)</i>	<i>R&D expenditure and Patent applications</i>	Jaffe and Palmer (1997)
		Resource endowment <i>(Driver)</i>	<i>Localization</i>	Peterson (2003) Fortis (2000) Zoboli (1999)
			<i>Cost of transport</i>	O'Sullivan (1984)
			<i>Proximity</i>	Iraldo (2002) Dicken and Lloyd (1997) Krugman and Obstfeld (1995)

Livello Micro

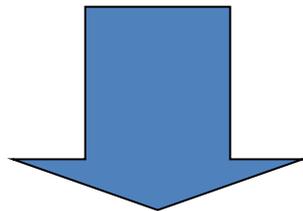
MICRO	Firm / Plant	Market Performance <i>(Performance)</i>	<i>Turnovers</i>	Dofour <i>et al.</i> (2007) Levy (1995)
			<i>Market growth</i>	Gray and Shadbegian (1993)
			<i>Market share</i>	Gray and Shadbegian (1993)
			<i>Import or Export Performance (e.g. net exports)</i>	Cagatay, Koska and Mihci (2004)
			<i>Firm's or plant's survival over time on the market</i>	Levinson (1995)
		Economic Performance <i>(Performance)</i>	<i>Return on Equity (ROE) and Return on Assets (ROA)</i>	Bragdon and Marlin (1972) Russo and Fouts (1994) Coeck and Verbeke (1997)
			<i>Return on Sales</i>	Levy (1995)
			<i>Net Income</i>	Freedman and Jaggi (1992) Brannlund <i>et al.</i> (1995)
		Financial Performance <i>(Performance)</i>	<i>Cash Flow (Equity and Assets)</i>	Freedman and Jaggi (1992)
			<i>Return on Investment (ROI)</i>	SQW (2006)
		Efficiency (Performance)	<i>Estimated Cost Function</i>	Gollop and Roberts (1983) Sims and Smith (1983)
			<i>Ability to distribute costs of compliance</i>	Helland and Matsuno (2003)
		Innovation (Driver)	<i>R&D Expenditure</i>	Jaffe and Palmer (1997)

Sostenibilità e CSR

Per Joseph Stiglitz la CSR è:



“A business contribution to sustainable development”



Corporate sustainability and responsibility
(Corporate citizenship)

CSR in una prospettiva CE

- Corporate Social Responsibility (CSR) is “a concept whereby companies integrate **social** and **environmental** concerns **in their business operations** and in their **interaction with their stakeholders** on a **voluntary basis**” (European Commission, 2001).
- CSR “can play a key role in contributing to sustainable development while enhancing Europe’s innovative potential and competitiveness” (European Commission, 2005)

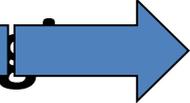
Nuova definizione e obiettivi della CSR

“New definition of the concept, for which CSR is “the responsibility of enterprises for their **impacts on society** [...]”;

To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- Maximising the creation of **shared value** for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;
- **Identifying, preventing and mitigating** their possible adverse impacts.”

Perché le imprese si impegnano?

- Per essere percepite come diverse nel mercato
Immagine 
- Per aumentare il senso di appartenenza di chi vi lavora  **Comunicazione interna**
- Per migliorare le relazioni con gli stakeholder
 **Comunicazione sociale**

Non solo, ma più in generale per aumentare il proprio valore



Porter

- A growing number of companies known for their hard-nosed approach to business—such as GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, and Wal-Mart—have already embarked on important efforts to create shared value by reconceiving the intersection between society and corporate performance.
- The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society.

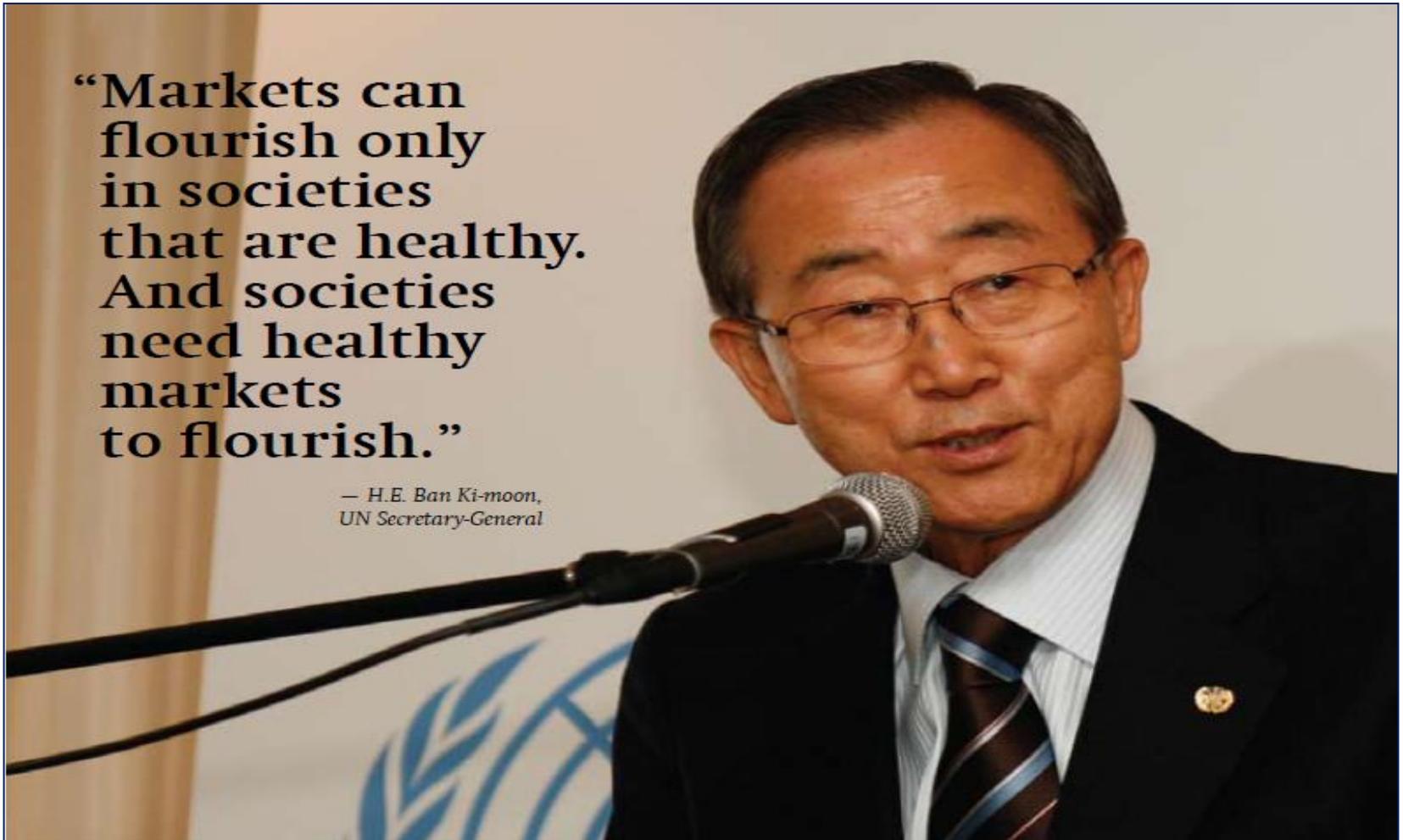
*“IN OGNI INIZIATIVA INDUSTRIALE NON C'È VALORE DEL
SUCCESSO ECONOMICO SE NON C'È ANCHE L'IMPEGNO
NEL PROGRESSO SOCIALE”.*

Aristide Merloni (1967)

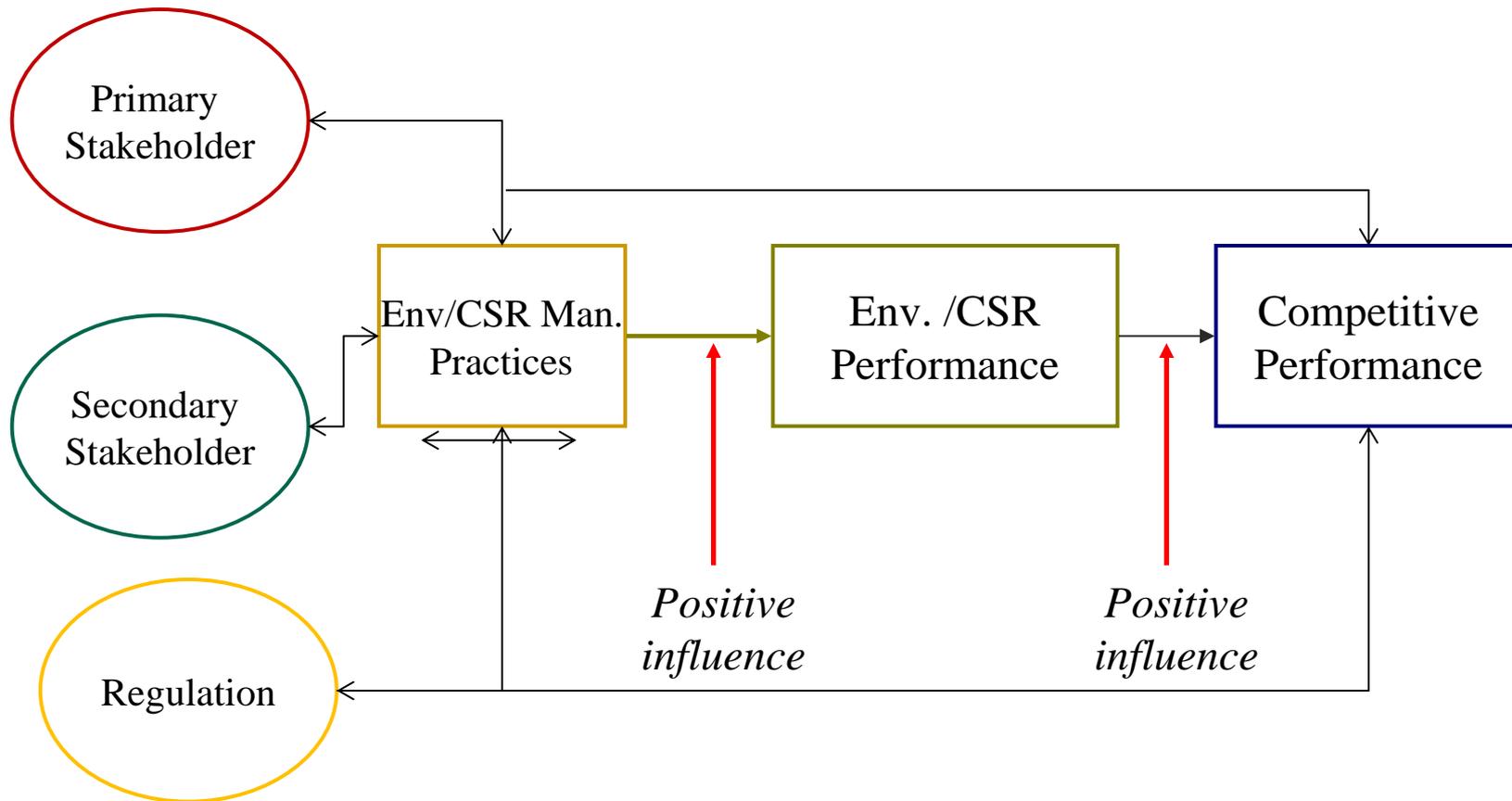


“Markets can flourish only in societies that are healthy. And societies need healthy markets to flourish.”

*— H.E. Ban Ki-moon,
UN Secretary-General*



Quali relazioni tra sostenibilità e competitività



Institutional theory

La teoria istituzionalista enfatizza il ruolo delle pressioni sociali e culturali che influenzano le pratiche e le strutture organizzative nelle imprese (Scott, 1992).

Di Maggio e Powell (1983) sostengono che le decisioni manageriali di adozione iniziative ambientali possono essere influenzate da tre meccanismi istituzionali, ovvero pressioni: coercitivi, “mimetici” e normativi.

Questi meccanismi creano un diffuso e comune set di valori, norme e regole che danno luogo ad un “campo organizzativo” che coinvolge un sistema di attori ( ottenimento di una legittimazione sociale)

La regolazione

Porter e Van der Linde (1995) sottolineano che “properly designed environmental regulation can trigger innovation that may partially or more than fully offset the costs of complying with them”

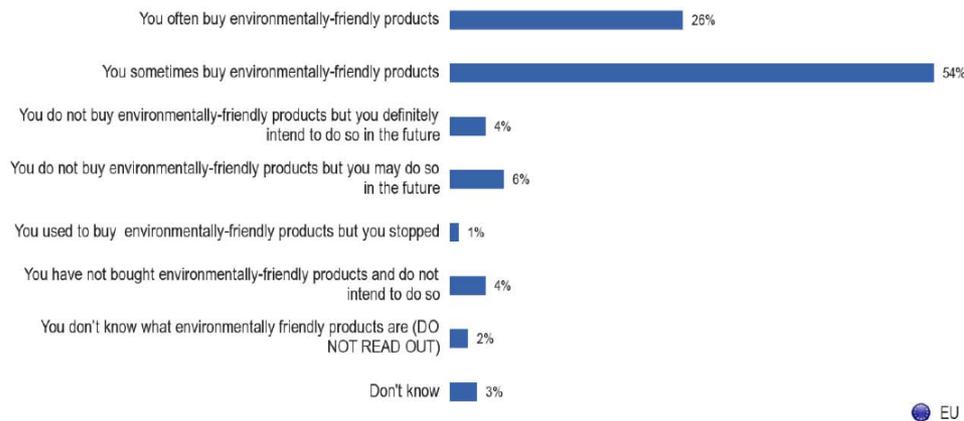
Come vedremo occorre considerare diverse categorie di strumenti di politica ambientale, in funzione della loro logica (e.g.: “Polluter Pays Principle” vs. market-oriented approach) o del grado di cogenza: *direct regulation (command and control)*, *economic instruments* and *soft instruments*

Legami tra environmental regulation e competitività nel settore delle costruzioni

Ordered probit models: 6 equazioni per verificare se una politica ambientale più restrittiva può influenzare la competitività dell' impresa

Independent Variable	Innovation performance		Business performance				Intangibles performance					
	Technical Innovation		Business performance		Green business performance		Personnel motivation		Competence of technicians		Reputation	
<i>Independent Variable</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>	<i>Coefficient</i>	<i>z</i>
Technology based standards	0.664	2.58**	0.524	2.05**	0.128	0.50	.533	2.25**	0.719	2.96***	0.575	2.43**
Green public procurement	0.530	2.75***	0.112	0,58	0.066	0.36	.262	2.25	0.558	2.96***	0.323	1.81*
Input taxes	-0.199	-0.95	-0.877	-3.70***	-0.544	-2.55**	-.111	-0.57	0.208	1.05	0.091	0,47
LR chi2	21.89***		16.41***		6.77*		11.43***		31.43***		16.57***	
Pseudo R-square	0.1418		0.1117		0.0480		0.0612		0.1605		0.0842	

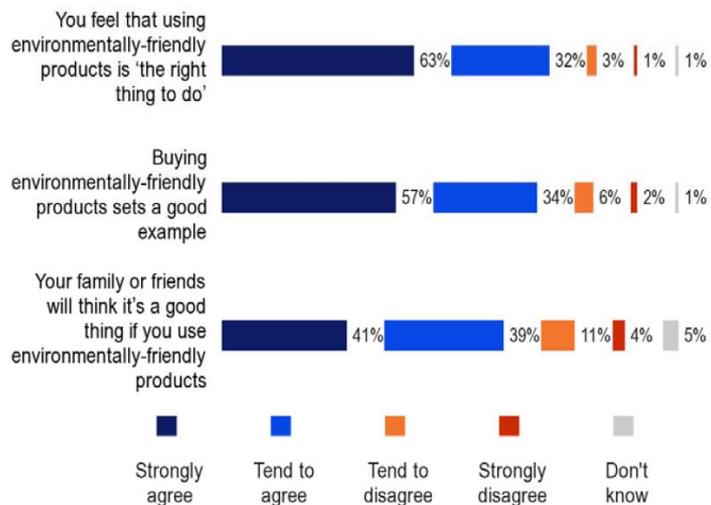
Q3. Here are some statements about environmentally-friendly products. Which of the following best describes your behaviour towards these products in general?



Base: All respondents = 25568

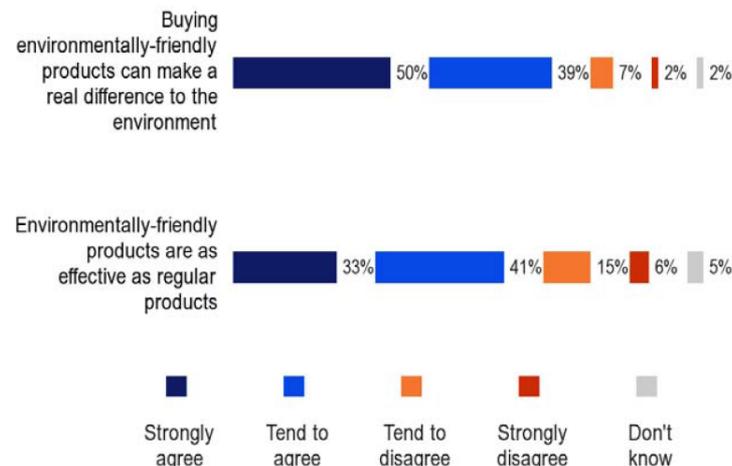


Q4. Here are some statements about the environment and environmentally-friendly products. For each one please indicate if you agree or not.

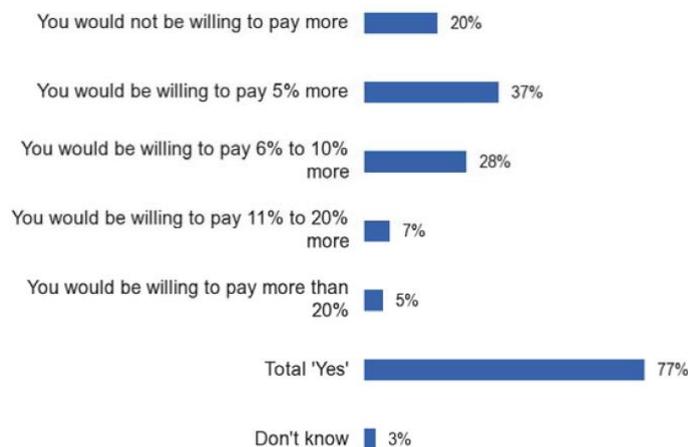


I consumatori

Q4. Here are some statements about the environment and environmentally-friendly products. For each one please indicate if you agree or not.



Q6. How much more, if anything, would you be willing to pay for products if you were confident that they were more environmentally friendly?



Source: Attitudes of Europeans towards building the single market for green products – Eurobarometer 2013

La pressione delle associazioni

Nestlé formula labels

Nestlé claims to market baby milk responsibly, but look at what it does - not just what it says it does

What Nestlé says:

"There is no question about breast milk being the best start a baby can have in life. Nestlé firmly believes that breastfeeding is the best way to feed a baby and is strongly committed to its protection and promotion."

"Nestlé takes very seriously its responsibility to ensure that our marketing practices abide by the World Health Organisation's International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes. We have implemented extensive measures to ensure strict compliance with it."

What Nestlé does:

Nestlé knows that babies fed on formula are more likely to become sick than breastfed babies and, in conditions of poverty, more likely to die. Yet around the world it targets pregnant women, mothers and health workers with labels and promotions with claims such as its formula "protects" babies, gives them a "natural start" and so on. Look at some examples of its labels in 2013.

Afghanistan "Gentle start"	Bosnia Protective arms logo	Croatia "Protect"	Indonesia Logos and claims	International Code Article 9.2 "Neither the container nor the label should have... pictures or text which may idealise the use of infant formula..."
Lithuania "Protect"	Maldives "Gentle Start"	Portugal Hypoallergenic claim "Start Plus" logo	Taiwan Protect logo	Thailand "Natural Start"
Philippines Nestlé bottles regulations	Ukraine "Protect"	United Kingdom "Advanced Gold System" "Mother images"	Venezuela "Comforts"	

The Philippines requires statutory warnings on labels in English and Filipino and prohibits claims. Nestlé does not use its "protect" or "natural start" claims, but is still using logos and highlighting ingredients. Nestlé is also backing attempts to introduce a new law that would legitimise many of its misleading marketing strategies.

Global monitoring by the International Baby Food Action Network (IBFAN) finds Nestlé, the market leader, to be responsible for more violations of the baby milk marketing requirements than any other company. For this reason it is the target of an international boycott.

www.babymilkaction.org



TELL Coca-Cola TO STOP THE VIOLENCE!!!

CAMPAIGN TO STOP KillerCoke

ADOLFO DE JESUS MUNERA LOPEZ **ISIDRO SEGUNDO GIL**
MURDERED SINALTRAINAL LEADER **MURDERED SINALTRAINAL LEADER**
BARRANQUILLA BOTTLING PLANT **CAREPA BOTTLING PLANT**

MURDERED UNION LEADERS

Tre diverse prospettive...

...con focus diversi:

- Cosa determina il vantaggio competitivo delle imprese?

>>> *Il paradigma Struttura-Condotta-Performance*

- Come condurre l'impresa a condizioni che garantiscano una migliore performance competitiva?

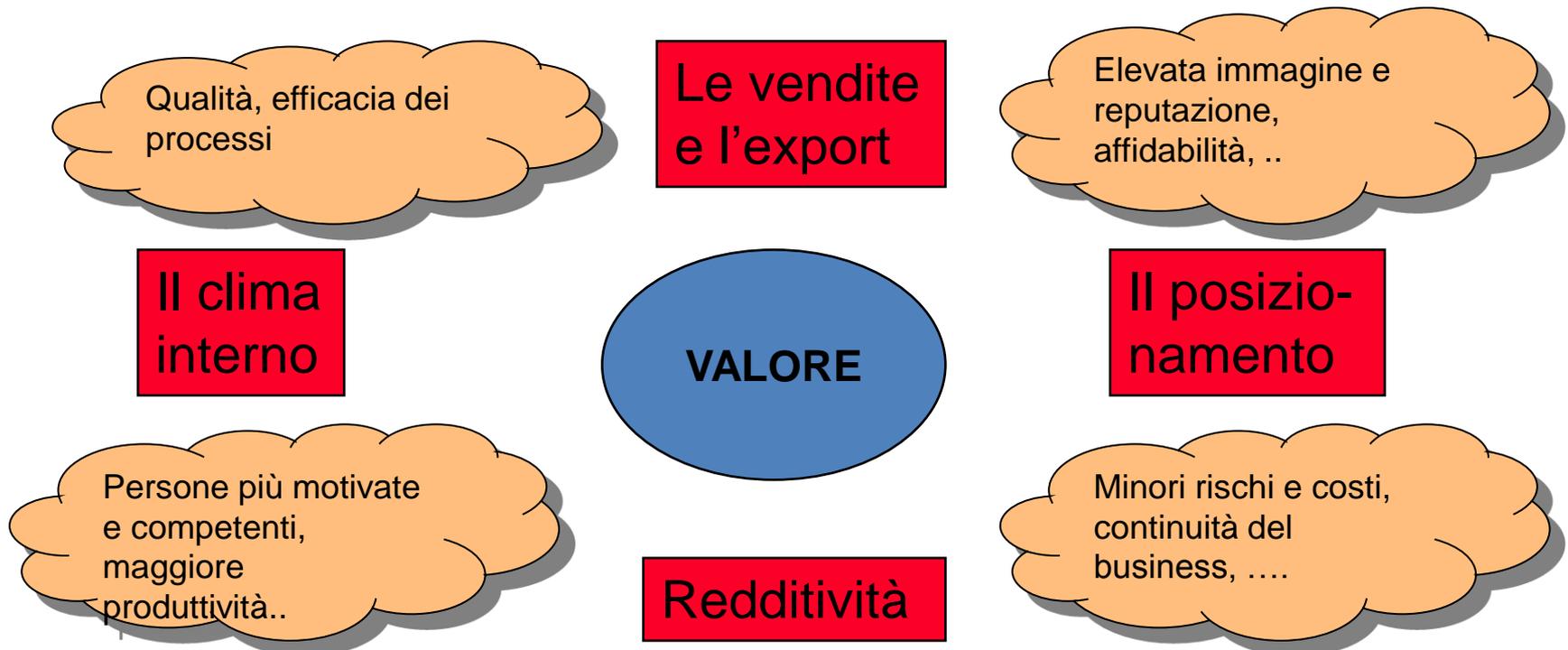
>>> *La catena del valore e le strategie di Porter*

- Cosa supporta la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo?

>>> *La Resource Based View*

Gestire bene la sostenibilità rende

- La letteratura manageriale ci mostra che con una gestione responsabile dell'impresa possono migliorare:



Le strategie competitive di Porter:

Secondo quali logiche è possibile orientare in senso socio-ambientale le strategie competitive per garantire il raggiungimento e mantenimento delle performance?

Consideriamo le tre strategie competitive di Porter:

- 1. Leadership di costo**
- 2. Differenziazione**
- 3. Focalizzazione**

La Resource-Based View ridefinisce il concetto di competitività:

- Il vantaggio competitivo di un'impresa non dipende dall'intensità delle forze settoriali e dalle conseguenti strategie di base individuate da Porter, ma dalle caratteristiche e capacità dell'impresa stessa, vale a dire dalla sua dotazione di risorse.

>>> Per avere un reale effetto sulla competitività dell'impresa, allora, le performance ambientali dovrebbero essere in grado di migliorare le risorse a disposizione dell'impresa. E' possibile che ciò accada?

Resource-Based View

Secondo l'originaria formulazione di Grant (1991) le risorse su cui si basa la competitività dell'impresa sono di 6 tipologie:

- *Finanziarie*
- *Fisiche*
- *Umane*
- *Tecnologiche*
- *Reputazionali*
- *Organizzative*

Vediamo solo alcuni esempi di effetti positivi legati all'eccellenza nella gestione della sostenibilità

Risorse Finanziarie

Le garanzie fornite dalle imprese che gestiscono in modo corretto le problematiche ambientali e sociali possono offrire accesso privilegiato a fonti di finanziamento e, quindi, aumentarne la disponibilità

Risorse Fisiche

Le imprese eccellenti sotto il profilo socio-ambientale sono in grado di migliorare la propria capacità di utilizzare le risorse utilizzate come input nei propri processi produttivi

Physical resources

Q

Table 5
Estimation result of performance equations.

Dependent variable	Use of natural resources		Wastewater effluent		Risk of environmental severe accidents		Environmental agreement	
	Coefficient (1)	Marginal effect (2)	Coefficient (3)	Marginal effect (4)	Coefficient (5)	Marginal effect (6)	Coefficient (7)	Marginal effect (8)
Impact of environmental agreement	1.35***	0.49***	1.48***	0.49***	1.58***	0.51***	–	–
EMS	0.28***	0.11**	0.05	0.02	0.12**	0.04**	0.21***	0.08***
Facility size	0.01**	0.01**	0.01*	0.01	–0.01	–0.01	0.01***	0.01***
Facility belongs to publicly traded firm	–0.08	–0.32	–0.02	–0.01	–0.01	–0.01	0.05	0.02
Market concentration	0.01	0.01	0.19	0.11	0.06**	0.02**	–0.03	–0.01
Primary customer is wholesaler	0.14	–0.05	–0.02	–0.01	0.04	0.02	–0.03	–0.01
Primary customer is household consumers	0.10	–0.04	–0.01	–0.01	–0.03	–0.01	0.03	0.01
Primary customer is other facility within own firm	0.24**	–0.11**	–0.10	–0.03	–0.14	–0.05	0.11	0.04
USA	–0.06***	0.12***	0.17*	0.69	0.24**	0.10	–0.01	–0.01
Germany	0.24**	0.09**	–0.07	–0.27	–0.03	–0.04	0.06	0.02
Hungary	–0.04	–0.02	–0.47***	–0.17***	–0.21**	–0.08**	0.57***	0.18***
Japan	0.14	0.05	–0.11	–0.04	–0.13	–0.05	–0.20*	–0.07**
Norway	0.25	0.09	0.05	0.02	0.45***	0.17***	–0.28**	–0.11**
France	0.34***	0.13***	0.32***	0.12	0.34***	0.13***	0.48***	–0.19***
CONS	–1.09***		–1.24***		–1.53***		0.40***	
Wald chi ²	936.47***		1614.14***		2020.70***			
No of observations	2832		2832		2832			

* **, and *** indicate the significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

- Gusmerotti et al., The role of negotiating tools in the environmental policy mix instruments: determinants and effects of the Environmental Agreement, Journal of Cleaner Production (2012),

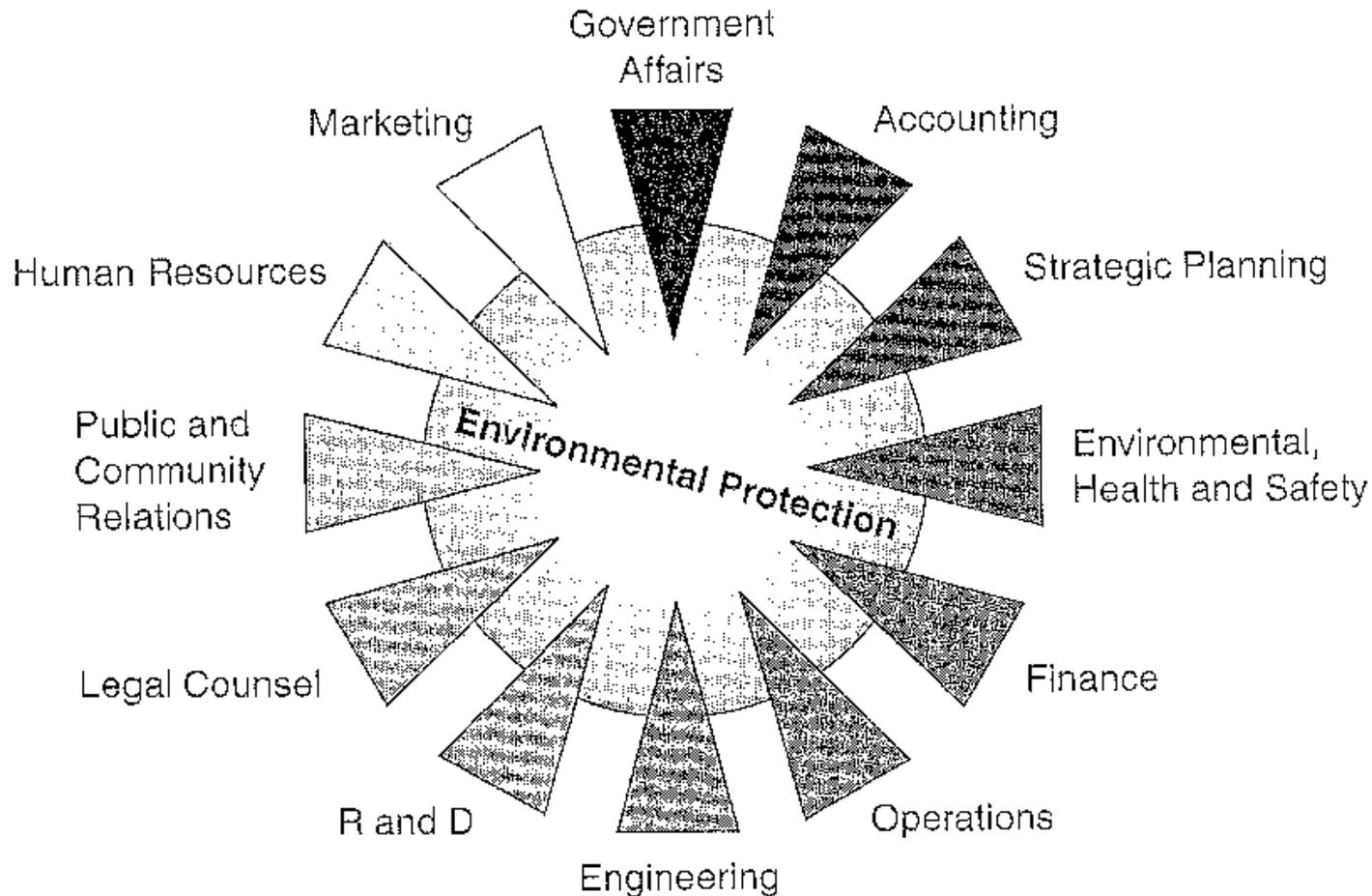
Risorse Tecnologiche

L'attenzione nei confronti della sostenibilità spinge a sviluppare innovazioni che hanno un impatto positivo anche sulla capacità tecnica-tecnologica complessiva dell'impresa

Risorse Organizzative

Il perseguimento di obiettivi legati al miglioramento delle performance sociali e ambientali dell'impresa può supportare processi di riorganizzazione interna e di razionalizzazione delle modalità di lavoro

Le strategie ambientali coinvolgono l'intera organizzazione



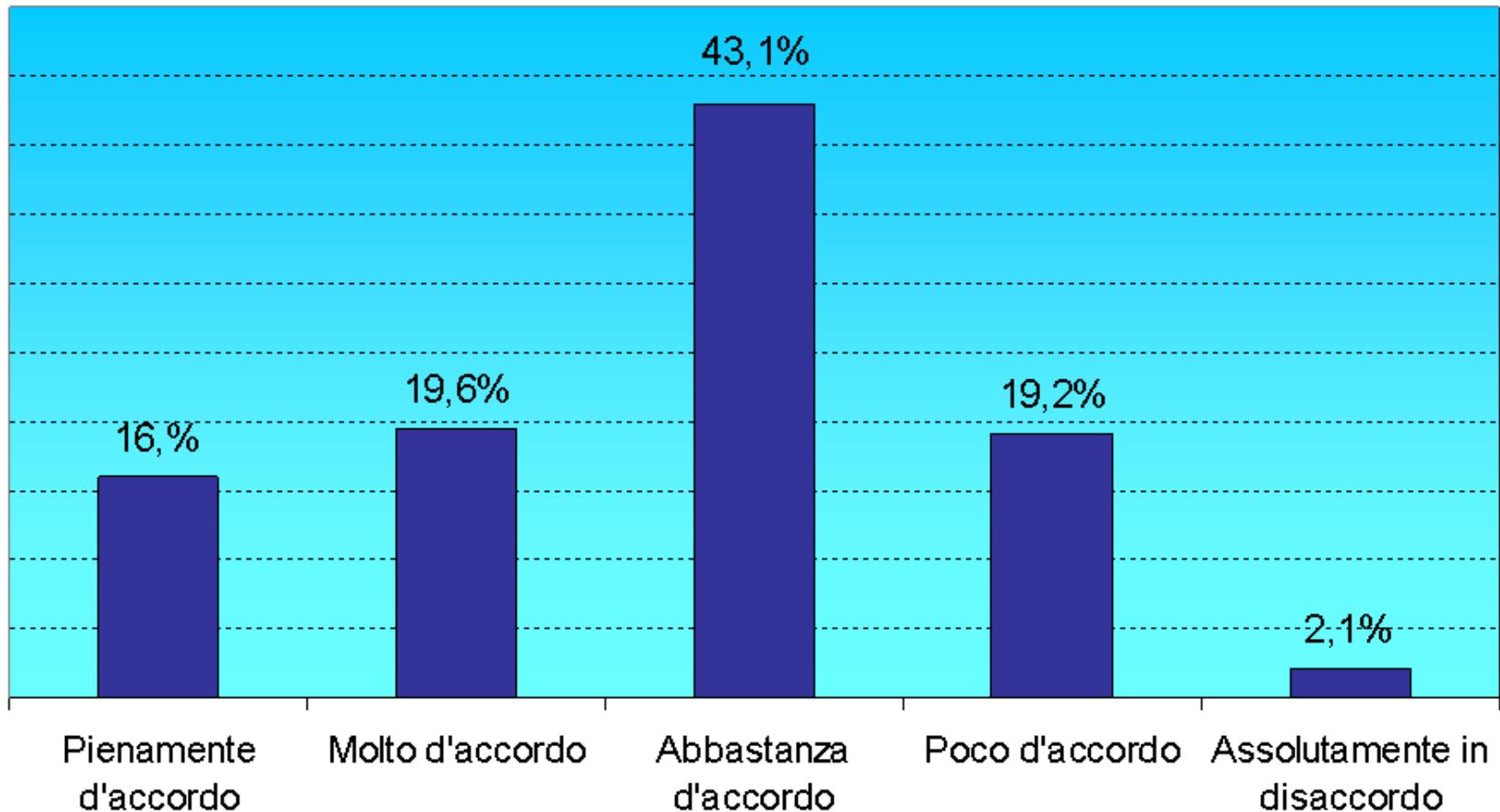
Alcune evidenze aneddotiche

- **Ecolucart**, leader nel settore del tissue per comunità, ha da sempre fruito di vantaggi di costo grazie all'impiego di carta da macero. Grazie alla possibilità di praticare un prezzo in linea con i prodotti tradizionali, Ecolucart ha aumentato le vendite del 15% medio annuo dal lancio della linea "Grazie", conseguendo una market share del 5%.



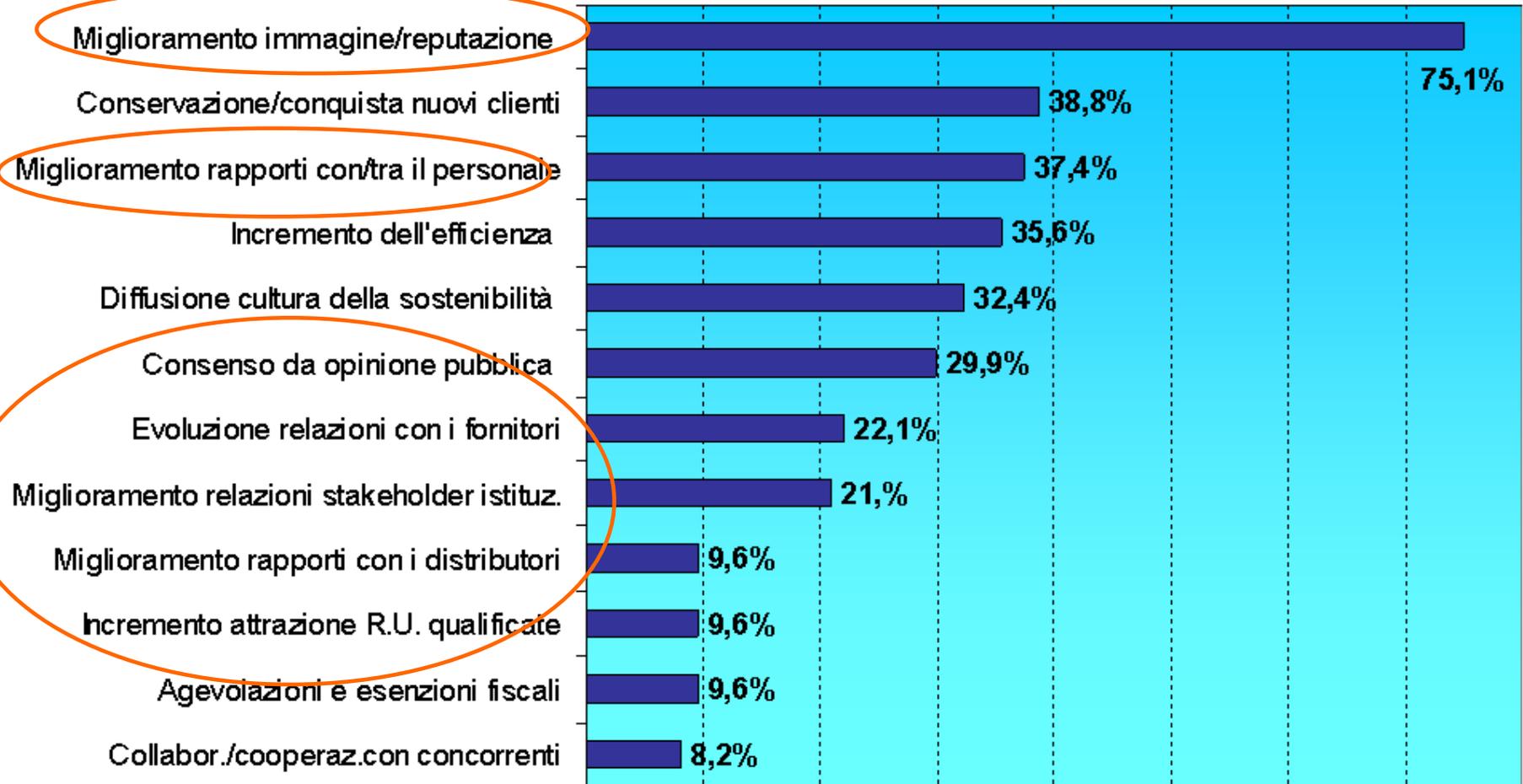
- **MaterisPaints** ha puntato sulla differenziazione dei prodotti vernicianti, lanciando un nuovo prodotto a "zero emissioni" di Sostanze Organiche Volatili che nel settore del "FaiDaTe" ha raggiunto una quota di mercato pari al 3,5% ad un anno dal suo lancio

L'influenza della sostenibilità sulla competitività delle imprese



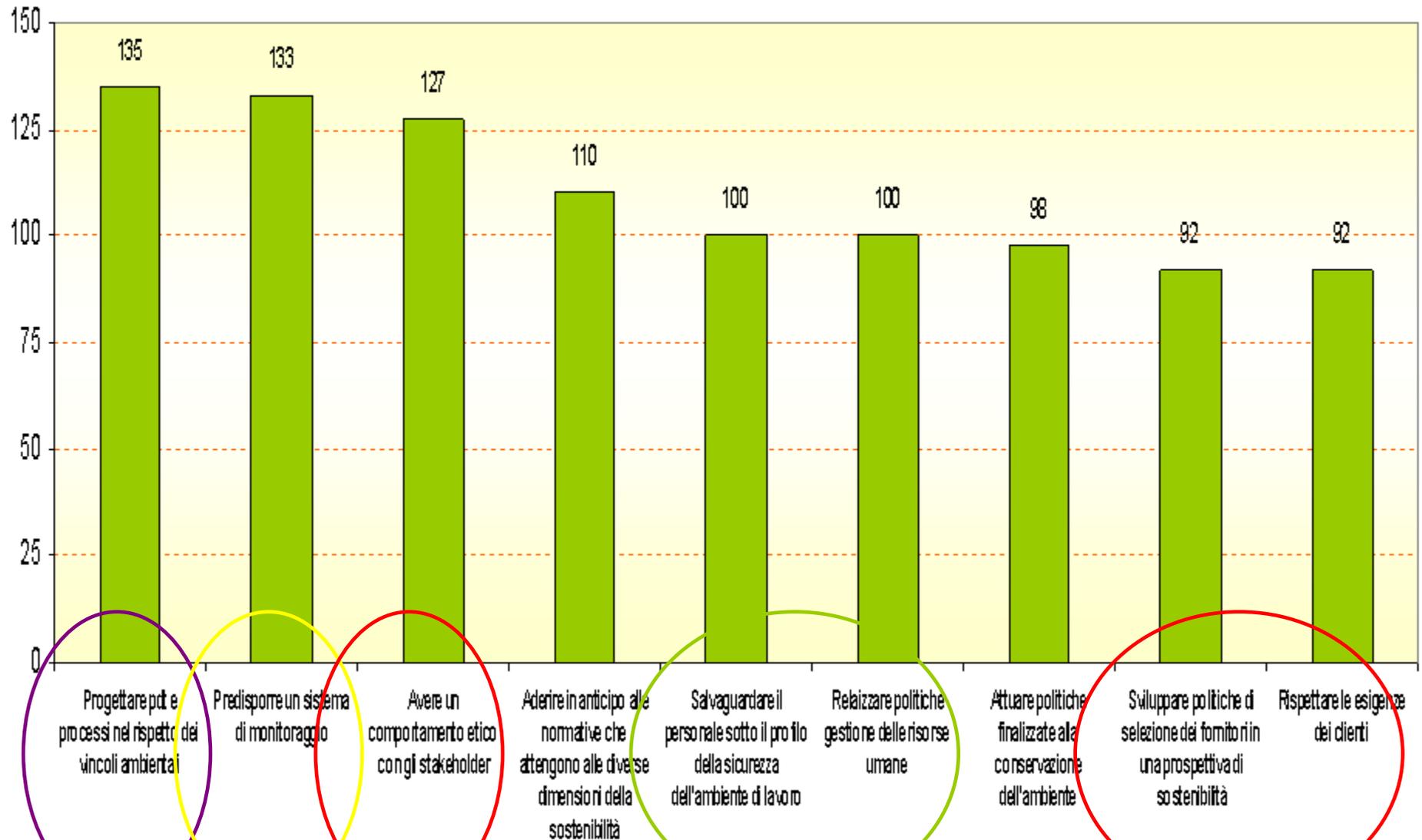
Fonte: Indagine SIM

Quali sono i vantaggi competitivi conseguiti dalla Sua azienda (Indagine SIM)?

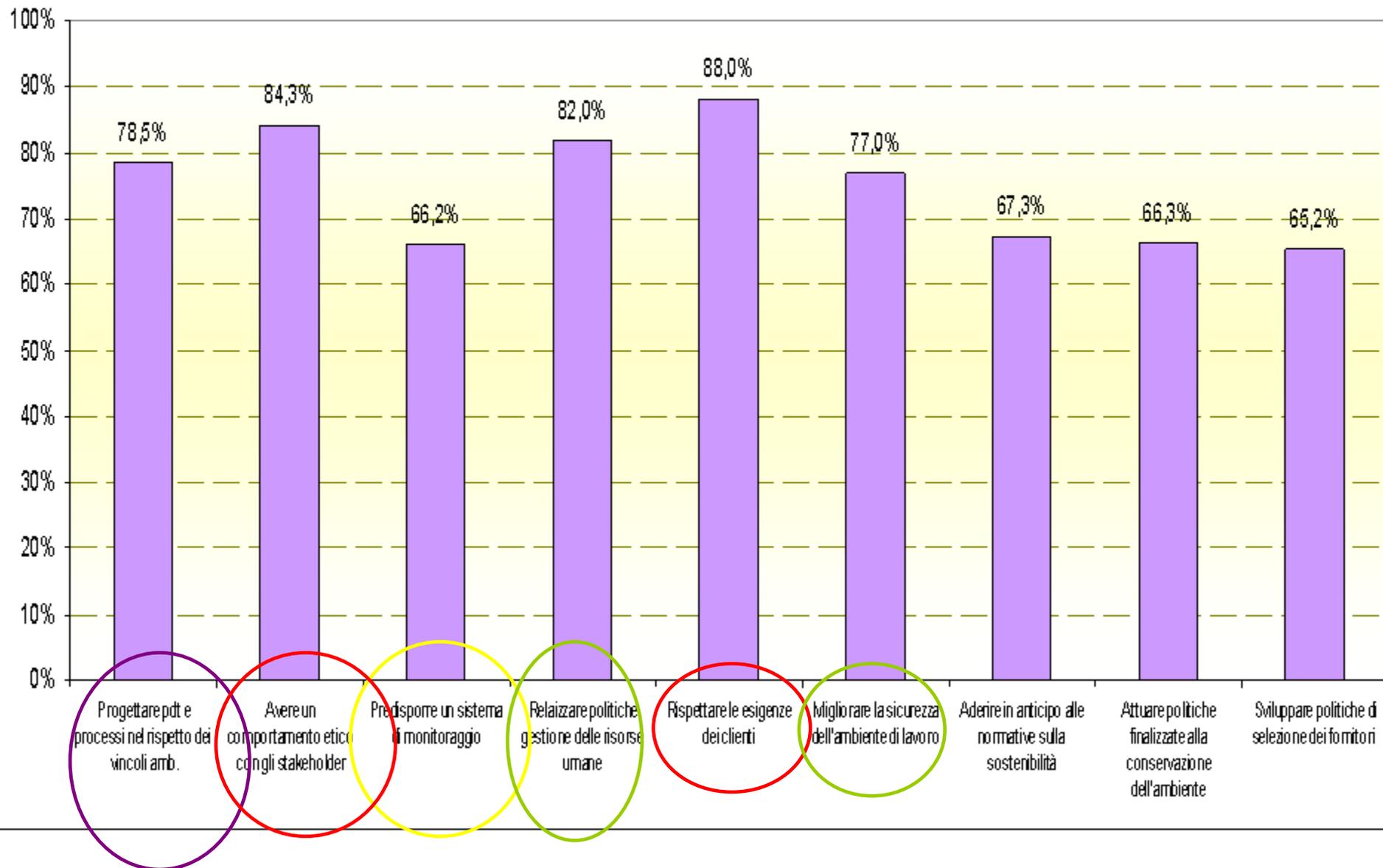


Focalizzando l'attenzione su specifici strumenti lo studio EVER (2006) ha evidenziato che il principale vantaggio competitivo ottenuto dall'adesione ad EMAS riguarda l'incremento degli intangible assets in particolare la corporate reputation. Meno rilevanti appaiono invece i benefici in termini di performance economiche e incremento dell'efficienza.

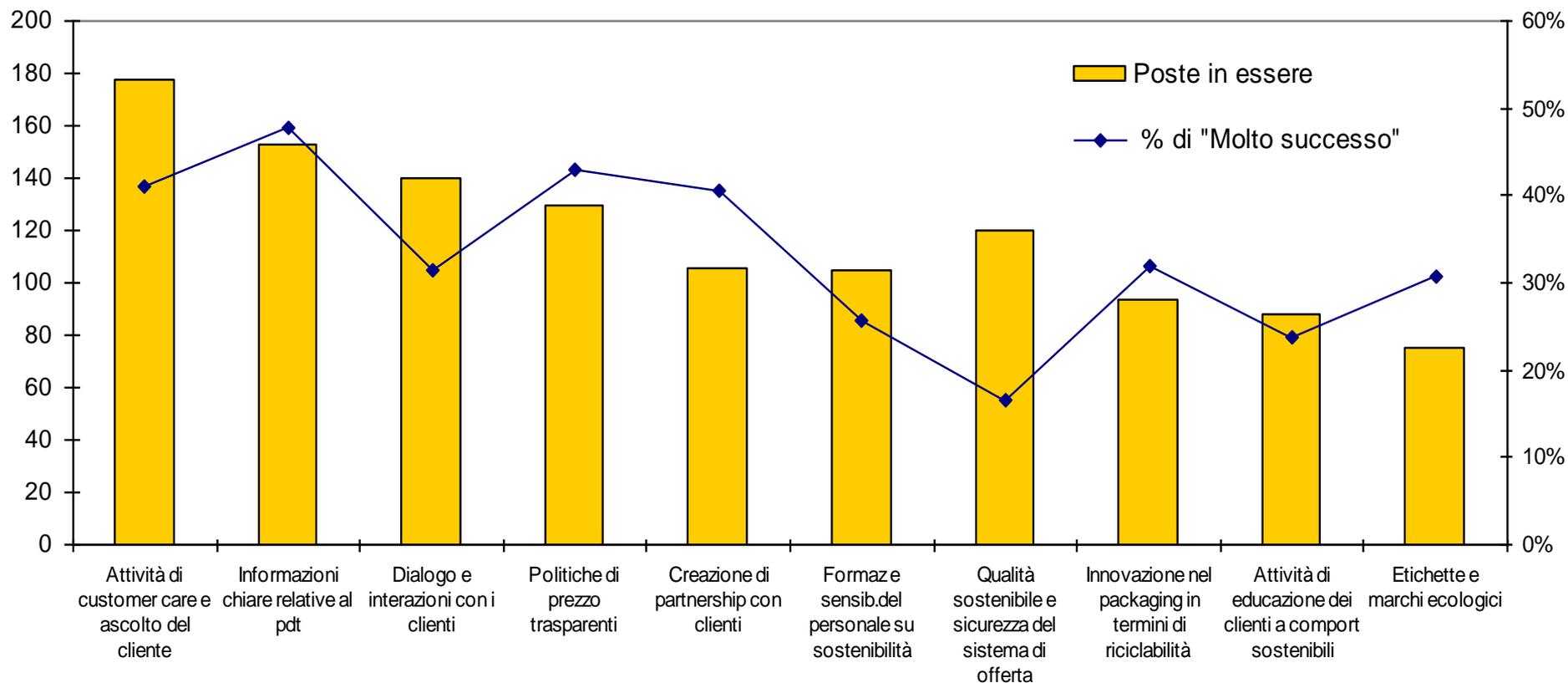
Quali sono i comportamenti che qualificano un'impresa sostenibile



Il livello di impatto sulle performance competitive dell'azienda è almeno molto alto?



Attività poste in essere sul tema della sostenibilità e tasso di successo



Naturale prevalenza delle attività di “marketing tradizionale” ma rilevanti anche le iniziative orientate alla qualità ambientale del prodotto

Cruciale è l'analisi incrociata con i vantaggi competitivi e determinants (fattori esterni, caratteristiche impresa e mercato, etc.)

Cosmic – Risultati della correlazione

	<i>Workplace-related CSR</i>			<i>Community related CSR</i>		<i>Market related CSR</i>				
	<i>Codes of Conduct</i>	<i>Benefits employ.</i>	<i>Staff_eval</i>	<i>Intern._initiat</i>	<i>Local_comm</i>	<i>CSRReport</i>	<i>SC_agreem</i>	<i>GSCM_env</i>	<i>GSCM_en veth cert</i>	
Mkt perf	<i>Turnover</i>	-0.3187***	0.1929***	0.0293	-0.3217***	0.1228**	0.1711***	0.0547	0.0294	-0.2093***
	<i>Demand traditional customers</i>	0.0713	0.1239**	0.0611	0.0505	0.0991	0.0807	0.0325	0.0789	0.1080*
	<i>Demand new customer</i>	0.1767***	0.0219	0.0495	0.2232***	0.0795	0.0983	0.0958	0.0315	0.2590***
	<i>Business attraction</i>	0.5660***	- 0.3150***	-0.0143	0.5826***	-0.1881**	0.0654	0.1684**	-0.0127	0.5255***
Innovation perf	<i>Technical innovation</i>	0.1724***	-0.0723	0.0154	0.2265***	0.0250	0.1716***	0.2332***	0.0924	0.2591***
	<i>Organizational innovation</i>	0.3872***	-0.0875	0.0443	0.3949***	0.0863	0.1629***	0.0672	0.1441**	0.3923***
Intangible performance	<i>Personnel motivation</i>	-0.2796***	0.1721***	-0.0103	-0.2775***	0.0743	0.0939	0.0603	0.0974	-0.1429**
	<i>Personnel productivity</i>	-0.3345***	0.2320***	0.0862	-0.3737***	0.1330**	0.0096	0.0462	0.0546	-0.2943***
	<i>Reputation</i>	0.0047	0.0772	0.1005	-0.0489	-0.0239	0.0022	-0.0632	0.0808	0.0361
	<i>Relation with stakeholder</i>	0.3831***	-0.1261**	-0.0273	0.3253***	0.1596**	0.0831	0.1100*	0.1758***	0.3110***
	<i>Relation with credit</i>	0.0207	- 0.1789***	-0.0043	0.0323	-0.0499	0.1303**	0.1139*	0.1505**	0.1634**

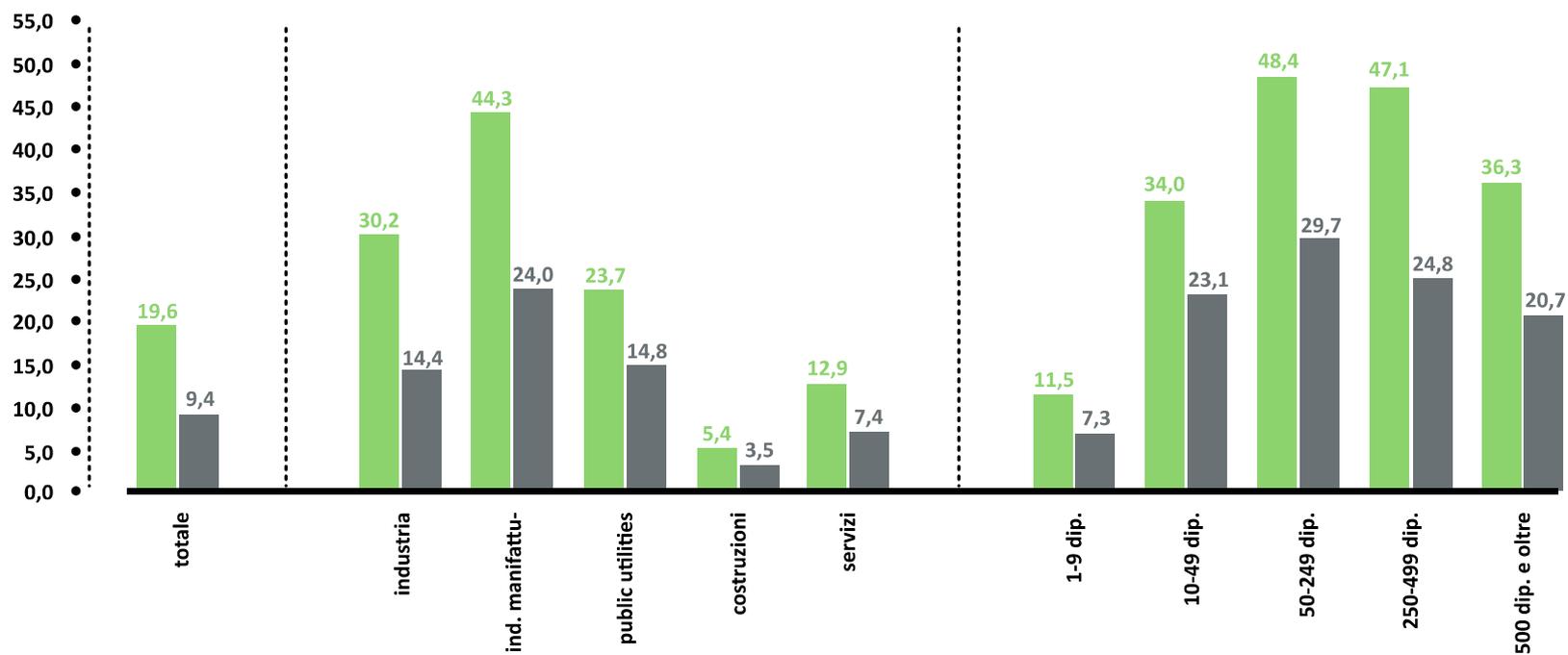
*** p < 0.01 ** p < 0.05 * p < 0.1

...risultati della correlazione...

		<i>Workplace-related CSR</i>			<i>Community related CSR</i>		<i>Market related CSR</i>			
		<i>Codes of Conduct</i>	<i>Benefits employ.</i>	<i>Staff_evaul</i>	<i>Intern._initiat</i>	<i>Local_comm</i>	<i>CSR Report</i>	<i>SC_agreem</i>	<i>GSCM_env</i>	<i>GSCM_envth cert</i>
Mkt perf	<i>Turnover</i>	-0.3187***	0.1929***	0.0293	-0.3217***	0.1228**	0.1711***	0.0547	0.0294	-0.2093***
	<i>Demand traditional customers</i>	0.0713	0.1239**	0.0611	0.0505	0.0991	0.0807	0.0325	0.0789	0.1080*
	<i>Demand new customer</i>	0.1767***	0.0219	0.0495	0.2232***	0.0795	0.0983	0.0958	0.0315	0.2590***
	<i>Business attraction</i>	0.5660***	- 0.3150***	-0.0143	0.5826***	-0.1881**	0.0654	0.1684**	-0.0127	0.5255***
Innovation perf	<i>Technical innovation</i>	0.1724***	-0.0723	0.0154	0.2265***	0.0250	0.1716***	0.2332***	0.0924	0.2591***
	<i>Organizational innovation</i>	0.3872***	-0.0875	0.0443	0.3949***	0.0863	0.1629***	0.0672	0.1441**	0.3923***
Intangible performance	<i>Personnel motivation</i>	-0.2796***	0.1721***	-0.0103	-0.2775***	0.0743	0.0939	0.0603	0.0974	-0.1429**
	<i>Personnel productivity</i>	-0.3345***	0.2320***	0.0862	-0.3737***	0.1330**	0.0096	0.0462	0.0546	-0.2943***
	<i>Reputation</i>	0.0047	0.0772	0.1005	-0.0489	-0.0239	0.0022	-0.0632	0.0808	0.0361
	<i>Relation with stakeholder</i>	0.3831**	-0.1261**	-0.0273	0.3253***	0.1596**	0.0831	0.1100*	0.1758***	0.3110***
	<i>Relation with credit</i>	0.0207	- 0.1789***	-0.0043	0.0323	-0.0499	0.1303**	0.1139*	0.1505**	0.1634**

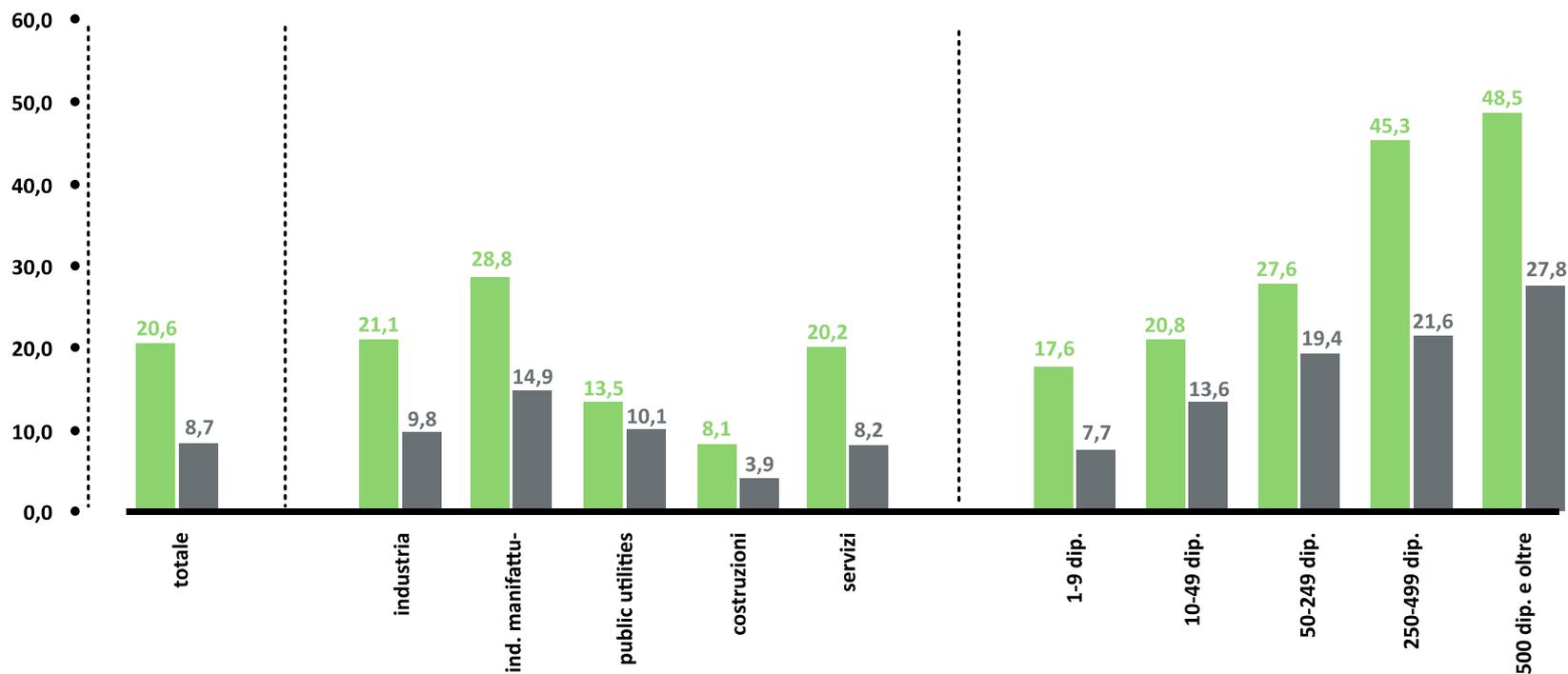
*** p < 0.01 ** p < 0.05 * p < 0.1

Incidenza percentuale delle imprese esportatrici tra le imprese che investono in prodotti e tecnologie green, a confronto con quelle che non investono, per settore di attività e classe dimensionale



- imprese che investono nel green
- imprese che non investono nel green

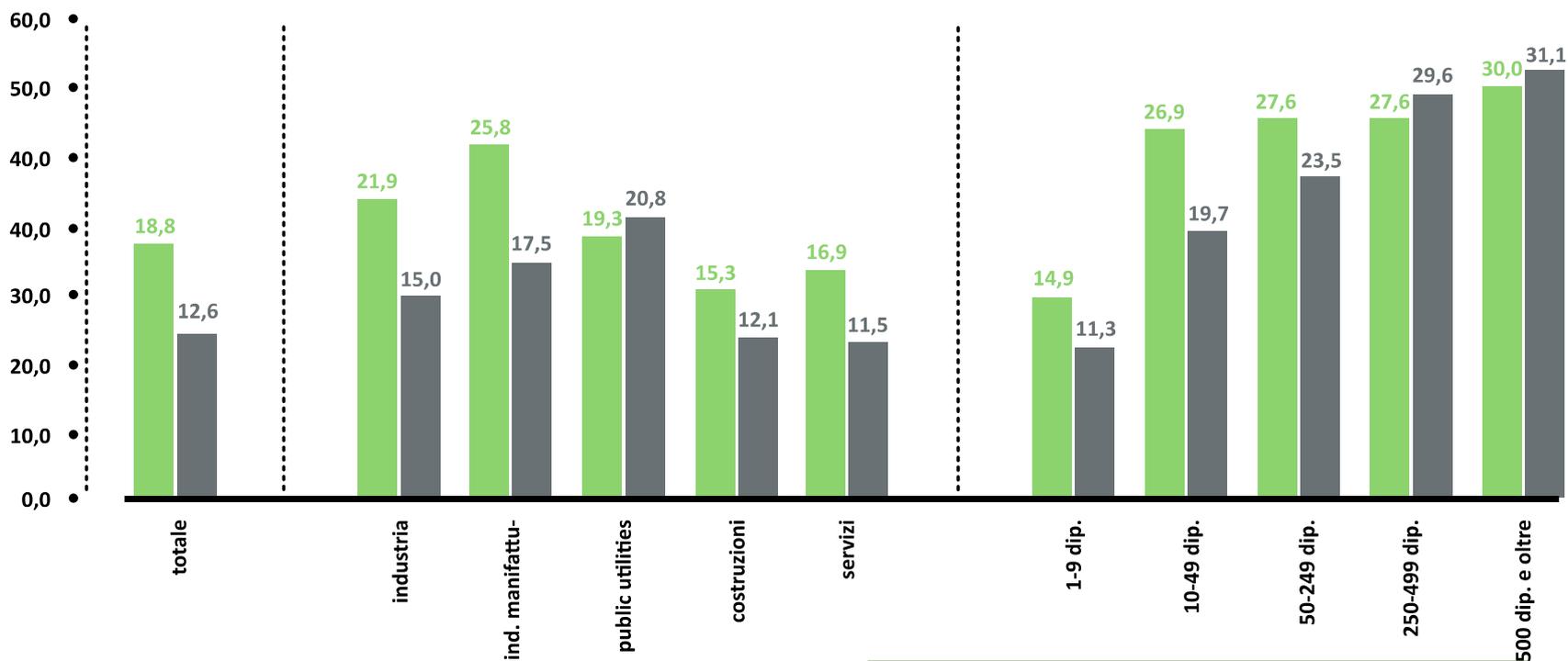
Incidenza percentuale delle imprese che hanno sviluppato nuovi prodotti o servizi tra le imprese che investono in prodotti e tecnologie green, a confronto con quelle che non investono, per settore di attività e classe dimensionale



- imprese che investono nel green
- imprese che non investono nel green

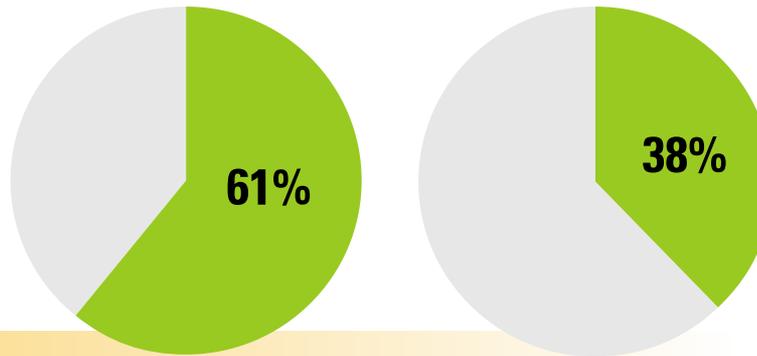
Fonte: Centro Studi Unioncamere

Incidenza percentuale delle imprese con fatturato in aumento nel 2013, rispetto al 2012, tra le imprese che investono in tecnologie green, a confronto con quelle che non investono, per settore di attività e classe dimensionale



- imprese che investono nel green
- imprese che non investono nel green

**Percent saying
sustainability
added profit**

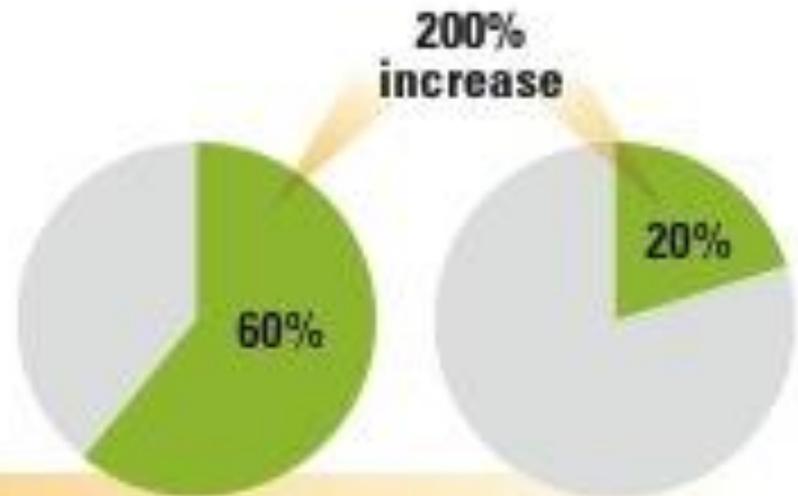


Is sustainability
on the agenda of
top management?

Yes

No

**Percent saying
sustainability
added profit**



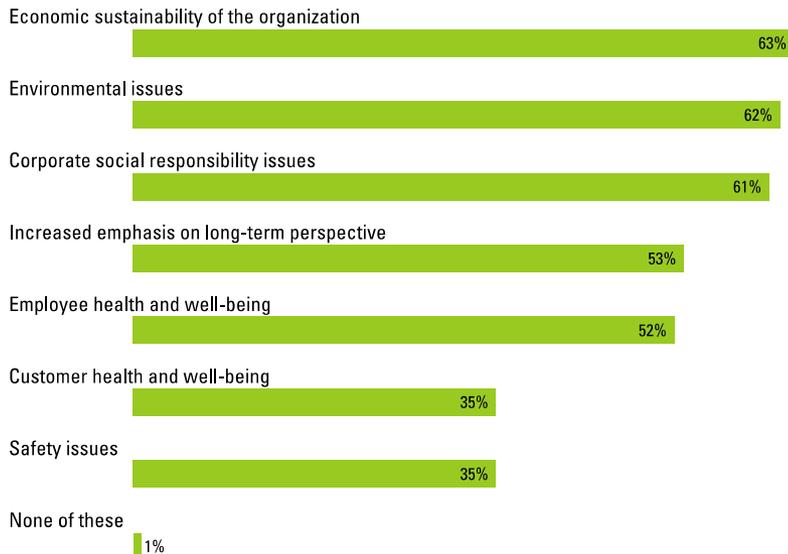
Is there a
business case for
sustainability?

Yes

No

Alcune risposte

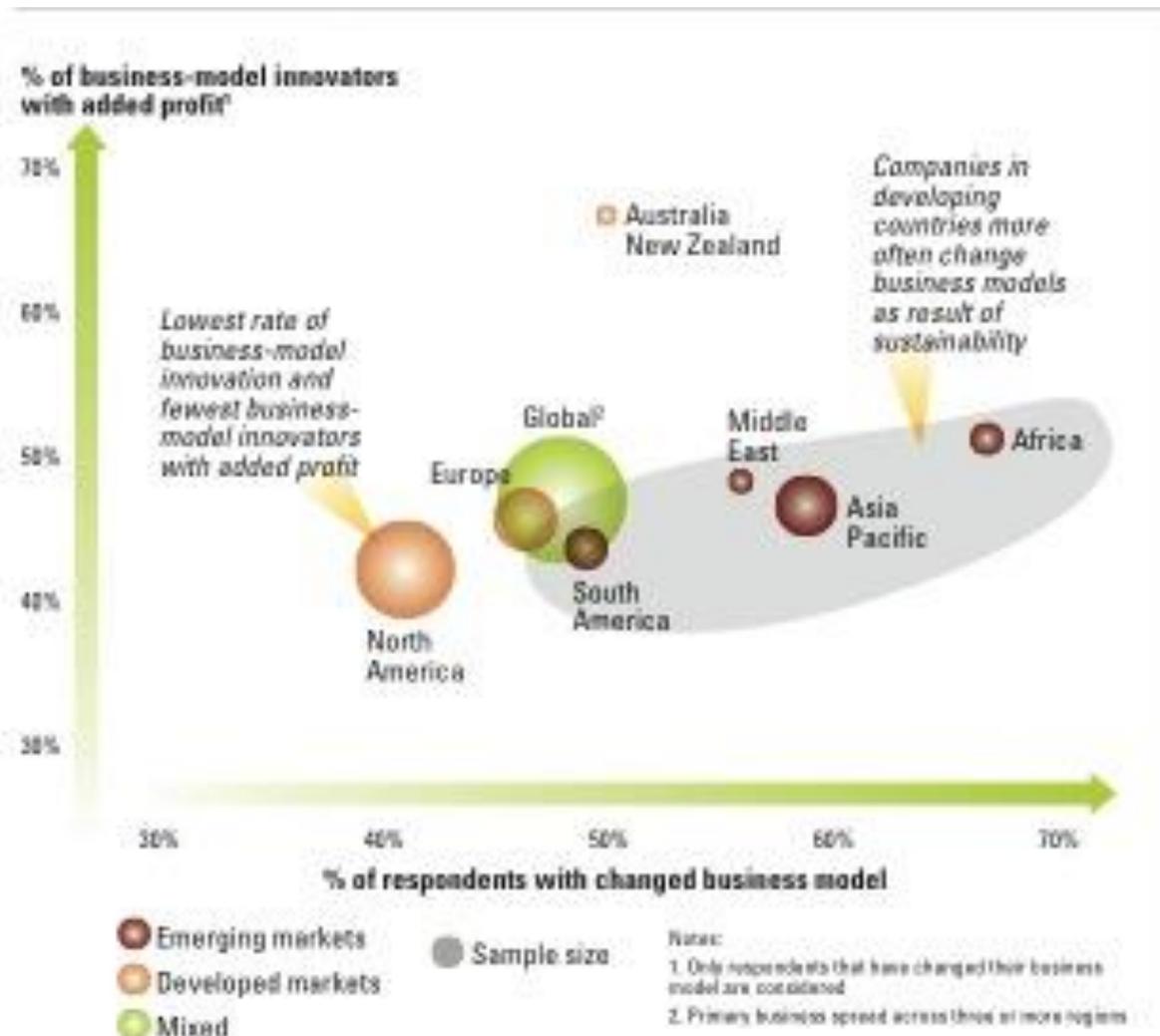
2: Which of the following does your organization associate with sustainability? (Please choose all that apply.)



6: What factors have led to changes in your business model? (Please choose all that apply.) (Only those who answered "Yes" on Question 4 are considered)

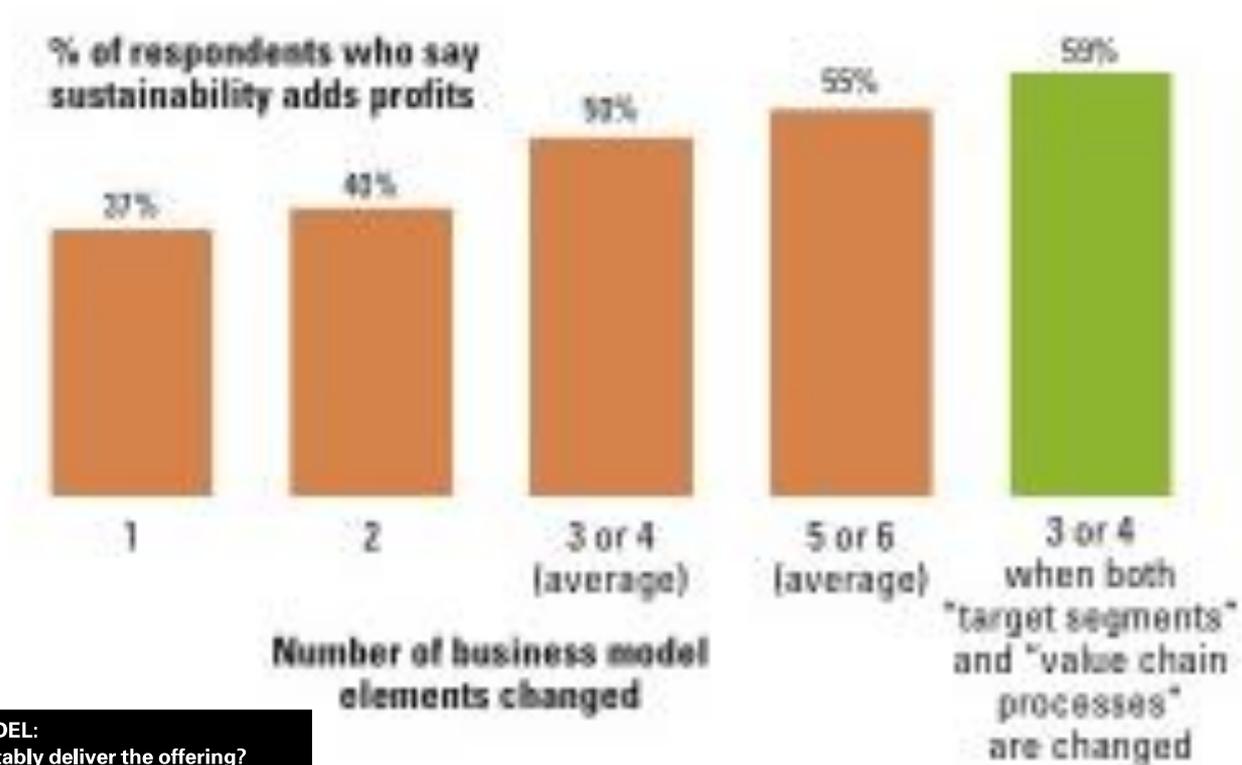


Sostenibilità e business models



Es. ZIPCAR
Car sharing

Elementi del business model



VALUE PROPOSITION: What are we offering to whom?	OPERATING MODEL: How do we profitably deliver the offering?
TARGET SEGMENTS: Which customers do we choose to serve? Which of their needs do we seek to address?	VALUE CHAIN: How are we configured to deliver on customer demand? What do we do in-house? What do we outsource?
PRODUCT OR SERVICE OFFERING: What are we offering customers to satisfy their needs?	COST MODEL: How do we configure our assets to deliver on our value proposition profitably?
REVENUE MODEL: How are we compensated for our offering?	ORGANIZATIONAL CHANGE: How do we deploy and develop our people to sustain and enhance our competitive advantage?

Cambiamenti

5: What elements of the business model has your company changed in connection with sustainability? (Please choose all that apply.)

