



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management
Curriculum: Amministrazione, Finanza e Controllo

TWIN TRANSITION: ANALISI DELLA TRASFORMAZIONE
SOSTENIBILE E DIGITALE.
IL CASO STUDIO DANHERA

TWIN TRANSITION FOR THE SUSTAINABLE AND DIGITAL
TRANSFORMATION.
THE ANALYSIS OF DANHERA CASE STUDY

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Lucia Pizzichini

Tesi di Laurea di:

Biagetti Elena

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

ABSTRACT.....	1
INTRODUZIONE	3
1. LA TRANSIZIONE DIGITALE.....	7
1.1. DEFINIZIONE E PROSPETTIVE FUTURE.....	7
1.1.1. <i>La Transizione Digitale e Key Enabling Technologies</i>	<i>7</i>
1.1.2. <i>Prospettiva storica e futura.....</i>	<i>12</i>
1.2. MODELLI DI CAMBIAMENTO E STRATEGIE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	14
1.2.1. <i>Modelli di Change Management.....</i>	<i>14</i>
1.2.2. <i>Strategie di trasformazione digitale.....</i>	<i>16</i>
1.3. VANTAGGI E COMPLESSITÀ	19
1.3.1. <i>Vantaggi della trasformazione digitale</i>	<i>19</i>
1.3.2. <i>Complessità nell'organizzazione aziendale.....</i>	<i>20</i>
1.3.3. <i>Come gestire le complessità.....</i>	<i>22</i>
2. LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE.....	24
2.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ	24
2.1.1. <i>Sostenibilità: definizioni</i>	<i>24</i>
2.1.2. <i>Indice ESG e rating.....</i>	<i>26</i>
2.1.3. <i>Economia circolare.....</i>	<i>29</i>
2.2. COME GESTIRE LA TRANSIZIONE	33
2.3. SOSTENIBILITÀ, COMPETITIVITÀ E MARKETING	40
2.3.1. <i>Impatto sulla competitività.....</i>	<i>40</i>
2.3.2. <i>Implicazioni di green marketing.....</i>	<i>44</i>
3. TWIN TRANSITION	48
3.1. DEFINIZIONE E NORMATIVA DELLA TWIN TRANSITION	48

3.1.1. <i>Quadro generale sulla Twin Transition</i>	48
3.1.2. <i>L'importanza della transizione green e digitale nei Sustainable Development Goals</i>	52
3.1.3. <i>Il rapporto tra le due transizioni</i>	55
3.2. RIPROGETTAZIONE DEL BUSINESS MODEL.....	58
3.2.1. <i>Definizione di Business Model</i>	58
3.2.2. <i>Progettare un Business Model sostenibile</i>	59
3.2.3 <i>Progettare Business Model nell'azienda digitale</i>	66
3.2.4. <i>Conclusioni sui Business Model</i>	71
3.3. IMPATTO NEL MARKETING	72
3.3.1. <i>L'importanza del CRM</i>	73
3.3.2. <i>Dal green marketing al marketing sociale e responsabile</i>	77
4. METODOLOGIA E PRINCIPALI OBIETTIVI DELLA RICERCA	82
4.1. RACCOLTA DEI DATI.....	84
4.2. ANALISI DEI DATI.....	85
5. CASO STUDIO AZIENDALE.....	87
5.1. DANHERA	87
5.1.1. <i>Background di DANHERA</i>	87
5.1.2. <i>La linea prodotti di DANHERA</i>	88
5.1.3. <i>Il Business Model dell'azienda</i>	90
5.2. LA TRANSIZIONE DIGITALE IN DANHERA	93
5.2.1. <i>Il processo di formazione digitale dell'azienda</i>	93
5.2.2. <i>La trasformazione digitale dei metodi di lavoro</i>	95
5.2.3. <i>L'integrazione del digitale nei processi produttivi</i>	101
5.3. LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE IN DANHERA	105
5.3.1. <i>Valori ambientali e sociali dell'azienda</i>	105

5.3.2. <i>L'impatto del progresso tecnologico sulla sostenibilità aziendale</i>	109
5.4. PROGETTI FUTURI DELL'AZIENDA	111
5.5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI	114
5.5.1. <i>Twin Transition e trasformazione del BMC</i>	115
5.5.2. <i>Twin Transition e cambiamenti nell'impresa</i>	119
6. IMPLICAZIONI MANAGERIALI	122
6.1. LIMITI E FUTURE RICERCHE	124
CONCLUSIONI	126
BIBLIOGRAFIA	129
SITOGRAFIA	133
APPENDICE 1	135
APPENDICE 2	153

Abstract

L'emergere della Twin Transition rappresenta un fenomeno di rilievo nell'attuale contesto economico. Le aziende stanno affrontando una sempre maggiore pressione per adottare pratiche più sostenibili e integrare le tecnologie digitali al fine di mantenersi competitive e rispondere alle sfide ambientali. Questa tesi ha l'obiettivo di analizzare in profondità il fenomeno della Twin Transition attraverso un'analisi qualitativa focalizzata sullo studio di un'azienda operante nel settore della cura per la persona e della casa. L'approccio metodologico impiega interviste condotte con manager e fornitori dell'azienda presa in esame. Le interviste hanno lo scopo di approfondire le modalità di implementazione delle transizioni digitale e sostenibile all'interno dell'azienda, valutandone la situazione attuale e delineando prospettive per il futuro. I risultati evidenziano come l'azienda stia guidando la trasformazione in corso, attraverso iniziative volte a potenziare il livello tecnologico complessivo dell'organizzazione e, allo stesso tempo, considerando gli impatti ambientali e sostenibili. In particolare, collaborando con fornitori all'avanguardia che condividono gli stessi principi, l'azienda è in grado di consolidare la sua posizione nella Twin Transition. Inoltre, la ricerca mostra le difficoltà che l'azienda ha dovuto affrontare durante questo processo di transizione, offrendo raccomandazioni per altre imprese impegnate in sfide simili. Tuttavia, è importante riconoscere i limiti del caso studio, che potrebbero essere ulteriormente esplorati attraverso ricerche future, magari estendendo il campione di analisi e integrando un approccio quantitativo in parallelo a quello qualitativo. Questa tesi costituisce quindi un contributo significativo allo studio della Twin Transition, offrendo una visione approfondita e prospettive concrete per il mondo aziendale in continua evoluzione.

Introduzione

Nel contesto economico moderno, le imprese si trovano ad affrontare nuove sfide, guidate dalla necessità di adattarsi a un mercato sempre più complicato e di rispondere alle crescenti pressioni legate alla sostenibilità ambientale. L'emergere di due tendenze strettamente collegate, la transizione digitale e la transizione sostenibile, ha modellato un percorso di cambiamento che le organizzazioni devono percorrere per prosperare in un ambiente in costante evoluzione.

La trasformazione digitale, guidata dall'incessante avanzamento delle tecnologie dell'informazione, ha cambiato profondamente il modo in cui le aziende conducono le loro attività, ridefinendo le dinamiche tra clienti, dipendenti e partner commerciali. Allo stesso tempo, la crescente attenzione all'ambiente e le sfide legate al cambiamento climatico stanno spingendo le imprese a rivalutare il loro ruolo nella società, adottando modelli di sviluppo che siano rispettosi dell'ambiente e socialmente responsabili.

Questi cambiamenti hanno caratterizzato ogni settore, ma va sottolineato che l'effetto di queste transizioni è differente, richiedendo in alcuni casi differenti competenze e manodopera non facilmente reperibili nell'economia attuale. Quindi, un passo fondamentale risulta quello della riqualificazione e la formazione, al fine di facilitare l'inserimento dei lavoratori in settori nuovi o in fase di trasformazione. Il presente lavoro di tesi si concentra su un caso studio di un'impresa operante nel settore della cura per la persona e cura della casa denominata DANHERA, con sede nelle Marche (Italia). La scelta di esaminare un'azienda attiva in questo settore è dovuta alla crescente consapevolezza ambientale e la spinta verso prodotti e pratiche più sostenibili in tali mercati. Attraverso un'analisi qualitativa approfondita, con interviste a manager e fornitori, questa ricerca mira a delineare le

strategie adottate da DANHERA per guidare la propria evoluzione, bilanciando la crescita digitale con un concreto impegno per la sostenibilità. Inoltre, l'obiettivo è quello di mostrare le difficoltà che l'azienda ha dovuto affrontare durante questo processo di transizione, fornendo raccomandazioni per altre imprese coinvolte in sfide analoghe.

Il primo capitolo esplora il concetto di Transizione Digitale, dandone una definizione approfondita, esaminando le dinamiche, le sfide e le opportunità legate all'adozione e all'integrazione di tecnologie digitali nell'ambito aziendale. Questo capitolo offre una panoramica completa della trasformazione digitale e del suo impatto sulle attività aziendali, spaziando dall'implementazione di strumenti innovativi alla ridefinizione dei modelli operativi.

Il secondo capitolo affronta la Transizione Sostenibile, esplorando com'è evoluto nel tempo il concetto di sostenibilità e come sono cambiate le strategie e le iniziative che le aziende adottano per mitigare l'impatto ambientale delle proprie attività. Questo capitolo analizza il ruolo centrale della responsabilità ambientale nelle pratiche aziendali e l'importanza che queste hanno anche a livello di competitività e marketing.

Il terzo capitolo, sulla base delle informazioni identificate nei capitoli precedenti, approfondisce la Twin Transition, ovvero l'integrazione delle pratiche sostenibili con quelle digitali. Viene elaborato inizialmente un quadro generale del fenomeno e se ne esaminano gli aspetti normativi, focalizzandosi successivamente sugli impatti interni all'azienda come il cambiamento nei modelli di business e nel marketing.

La seconda parte della tesi è dedicata al caso studio di DANHERA. Nel quarto capitolo viene illustrata la metodologia utilizzata per la raccolta e la successiva analisi dei dati. La scelta metodologica è volta a garantire un'analisi approfondita e

accurata dei temi della transizione digitale e sostenibile, tramite lo svolgimento di interviste e osservazione sul campo. Il quinto capitolo analizza, dopo una breve descrizione del background aziendale, dei suoi prodotti e del suo business model, i temi della transizione digitale e transizione sostenibile all'interno dell'impresa. Attraverso le interviste a manager e fornitori, si osservano le attività e le soluzioni messe in atto dall'azienda discutendone i risultati conseguiti.

I primi risultati che emergono riguardano l'importanza della leadership aziendale nella messa in atto della trasformazione e la rilevanza dei corsi di formazione per la riqualificazione del proprio personale. Ulteriori risultati metteranno in luce la centralità dell'applicazione pratica delle normative, spesso attraverso collaborazioni con soggetti esterni altrettanto informati.

Infine, il lavoro di tesi si conclude con un capitolo dedicato alle implicazioni manageriali che derivano dall'analisi condotta, fornendo raccomandazioni pratiche per altre aziende impegnate nella sfida della Twin Transition. Saranno delineati i limiti della ricerca e prospettive future per approfondimenti e sviluppi successivi.

1. La Transizione Digitale

1.1. Definizione e prospettive future

1.1.1. La Transizione Digitale e Key Enabling Technologies

La “Transizione digitale” o “Trasformazione Digitale” è la protagonista della quarta rivoluzione industriale che sta oggi più che mai caratterizzando il nostro paese, cioè, permette di sfruttare appieno nelle imprese le affinità tra i sistemi informatici e quelli di comunicazione per ridefinire i loro modelli di business in modo da renderli capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e sfruttarne le opportunità.

Il fenomeno della digitalizzazione prende avvio già dalla terza rivoluzione industriale quando, a partire dagli anni Settanta, iniziarono a propagarsi tecnologie dell’ICT. Questo portò a cambiamenti sul modo di fare impresa andando ad utilizzare sempre più macchinari interconnessi che tramite l’Artificial Intelligence erano in grado di analizzare grandi quantitativi di informazioni migliorandone prodotti e processi produttivi.

Concentrandosi sulla definizione di trasformazione digitale però, nonostante sia un fenomeno attuale, non è semplice darne un’illustrazione univoca. Le difficoltà provengono sia dal fatto che si tratta di un concetto che deriva dal mondo digitale, per cui sarà sempre in continua evoluzione e revisione, e sia perché è un concetto che ingloba molti aspetti e coinvolge molti ambiti differenti; infatti, non vi è un settore di attività specifico a cui poter far riferimento.

Un primo punto da cui partire per analizzarne la definizione è il concetto di innovazione: *“la trasformazione digitale è un processo di innovazione, che avviene attraverso le nuove tecnologie digitali”* (Righini, 2022).

Tra le nuove tecnologie digitali rientrano le Key Enabling Technologies, cioè tecnologie avanzate che promuovono l'innovazione industriale, definite come prioritarie nell'attuale programma Europeo di finanziamento della ricerca e dell'innovazione 2021-2027, Orizzonte Europa. Queste KET offrono una nuova prospettiva per le imprese e sono considerate una forza trainante della transizione dell'economia circolare (Ortega-Gras, Bueno-Delgado, Canavate-Cruzardo, e Garrido-Lova; 2021). Tra queste rientrano:

- **Internet of Things:** si riferisce alla connessione di dispositivi fisici del mondo reale con una rete IoT con l'obiettivo di creare opportunità, migliorare l'efficienza, raccogliere e scambiare dati, grazie all'integrazione più diretta del mondo fisico con quello elettronico. L'uso dell'IoT permette di migliorare l'efficienza e la produttività dell'impresa e quindi di sfruttare vantaggi anche in termini economici;
- **Big Data & Analytics:** riguarda la capacità di analizzare grandi quantità di dati aziendali tramite l'utilizzo di sistemi Cloud e strumenti di Business Intelligence (BI). Attraverso ciò i dirigenti aziendali riescono ad agire più rapidamente e in modo più preciso per cogliere le opportunità che si presentano, possono infatti contribuire a dare supporto nelle decisioni aziendali sia di breve che di lungo periodo.
- **Cloud Computing:** avere un'infrastruttura aziendale basata sul cloud è importante sia per la transizione digitale, sia per l'inserimento di reti IoT e di sistemi aziendali connessi. Infatti, si tratta di avere una rete di server remoti per archiviare, gestire ed elaborare i dati che permette alle imprese di ottenere importanti vantaggi riguardo la riduzione delle spese, del personale tecnico e degli sforzi necessari. Si possono identificare tra i

principali fornitori Amazon, Microsoft e Google. Le tre categorie di servizi principali che offrono i sistemi Cloud sono:

- o *Infrastructure as a Service (IaaS)*: servizio che mette a disposizione un'infrastruttura on demand dalla quale è possibile svolgere attività calcolo, archiviazione, networking e virtualizzazione.
- o *Platform as a Service (PaaS)*: è un ambiente di sviluppo e distribuzione nel cloud che consente di evitare spese e complessità legate all'acquisto e alla gestione di licenze software, middleware o strumenti di sviluppo o altre risorse.
- o *Software as a Service (SaaS)*: consente di connettersi ad app basate sul cloud tramite internet e usare tali app, come ad esempio la posta elettronica, i calendari e gli strumenti di produttività.
- **Simulazione**: si intende una riproduzione di un processo o di un'operazione di sistema tramite l'impiego di strumenti virtuali in 3D, per poter testare l'efficienza e l'efficacia di eventuali modifiche ad un prodotto, un materiale o un processo produttivo. Questo sistema permette di risparmiare sia in termini di tempo che di denaro, in quanto non va ad intaccare direttamente il processo/prodotto/materiale da modificare senza averne prima accertata la correttezza;
- **Robotica**: sfrutta i processi automatizzati per lo svolgimento di attività ripetitive o pre-programmate con una buona precisione e quindi con l'obiettivo di ridurre eventuali errori umani. Le attività che vengono svolte possono essere anche mansioni che richiedono un impegno mentale, non per forza solo fisiche, che permettono di comprendere autonomamente un problema e risolverlo;

- **Artificial Intelligence (IA):** la crescita dei Big Data ha guidato anche quella dell'AI, strumento per poterli elaborare e dargli rilevanza. È un software che dimostra un legame tra le macchine e l'uomo; quindi, in grado di trasformare un oggetto inanimato in un sistema con capacità simili alla mente umana, oltre ciò che ci si aspetta che un computer o una macchina faccia;
- **Additive Manufacturing:** è conosciuta anche come stampa 3D, utilizzata nel processo produttivo per creare un oggetto fisico derivato da un design digitale. La caratteristica principale di questo strumento è che dà la possibilità ai clienti di poter personalizzare i propri prodotti e di poter apportarne modifiche in poco tempo senza dover riconfigurare le proprie linee produttive, risparmiando quindi su costi e tempi.
- **Cyber security:** riguarda tutto ciò che interessa la protezione dei dati e quindi la prevenzione di eventuali minacce nell'uso delle tecnologie dell'informazione. Dato che la connettività degli strumenti e la somma dei dati delle imprese sono sempre di più, aumenta anche la sensibilità nei confronti degli attacchi hacker. Per cercare di evitare tali problematiche e diffondere più sicurezza nell'acquisto di dati sensibili, le imprese hanno investito in tecnologie ancora più avanzate separando la funzione IT da quella della sicurezza in modo tale da renderne ancora più complesso l'accesso e diffondendo campagne di educazione ai dipendenti su queste tematiche.

Quando si parla di innovazione non ci si può solo soffermare sui nuovi strumenti che possono essere sfruttati dalle imprese, ma anche sulla riprogettazione dei modelli di business: si fa riferimento ai cambiamenti nell'organizzazione aziendale, a quelli connessi ai prodotti, alla formazione e al marketing. Infatti, si può evidenziare che parlare di trasformazione digitale riguarda anche parlare di

innovazione in termini di strategie di marketing, tramite l'offerta ai clienti di una customer experience che risponda delle loro esigenze sempre più articolate e complesse, derivanti dai cambiamenti culturali sempre più in atto.

Il secondo aspetto da analizzare, infatti, è proprio quello di cambiamento culturale: *“la trasformazione digitale è un cambiamento radicale nel modo di fare e concepire l'attività d'impresa, alla luce dell'arrivo e della diffusione delle tecnologie digitali”* (Righini, 2022).

I protagonisti di questo cambiamento sono stati in primis gli imprenditori, in quanto è diventato ormai fondamentale utilizzare le tecnologie digitali per costruire nuovi modelli di business o innovare quelli già esistenti, con l'obiettivo di rendere le operazioni aziendali più snelle e competitive. A questo proposito si possono evidenziare tre aree principali¹:

- *Trasformazione dei processi aziendali*, tramite l'integrazione del sistema aziendale con un sistema digitalizzato;
- *Trasformazione del modello di business*, sulla base degli elementi costitutivi fondamentali del modo in cui il valore viene fornito in un settore specifico;
- *Trasformazione organizzativa e culturale*, il cui ruolo fondamentale lo gioca la leadership che deve essere in grado di indicare le ricadute sui ruoli della trasformazione digitale e i motivi per cui giustificare il rischio e l'impiego a lungo termine.

L'ultimo concetto per definire la Transizione Digitale sta nella *“semplificazione della totalità dei processi, attraverso la riduzione delle ridondanze e degli errori legati ad attività manuali non strategiche”* (Righini, 2022).

¹ *“Cos'è la trasformazione digitale?”*, SAP INSIGHT, <https://www.sap.com/italy/insights/what-is-digital-transformation.html>

Il concetto di semplificazione fa riferimento alla capacità dell'impresa di aumentare i suoi livelli di efficienza e produttività. Tramite i dispositivi e le macchine delle reti IoT si ha la possibilità di gestire documenti digitali che favoriscono la trasmissione di dati a tutti i livelli dell'azienda e possono essere poi utilizzati per la manutenzione predittiva e per ridurre i tempi di fermo. Inoltre, avvalersi di documenti in formato digitale porta anche il vantaggio di risparmiare sui costi di cancelleria e di archiviazione, in quanto non si dovranno più preservare in magazzini fisici e possono essere archiviati in modo più sicuro (Righini, 2022).

La dematerializzazione dei documenti comporta miglioramenti anche nella customer experience, grazie alla personalizzazione e l'accesso ai dati in tempo reale che permettono di soddisfare le esigenze dei clienti sempre più articolate e dinamiche. La capacità dell'azienda di essere aggiornata con le aspettative dei clienti sempre più mutevoli permette di creare un rapporto più collaborativo con un conseguente aumento della fidelizzazione e della lealtà dei lead².

1.1.2. Prospettiva storica e futura

Analizzando il tema della transizione digitale in ottica storica con un focus sul sistema italiano, dati evidenziano come il nostro paese ha avuto difficoltà nello stare al passo con gli investimenti inerenti alle tecnologie digitali rispetto agli altri stati Europei. Questa complessità ha anche impedito di trasformare la grande quantità di capitale in progresso tecnologico e ottenere maggiore efficienza. In paesi come la Germania e Francia invece, arrivando alla crisi del 2008-2009 con un sistema

² "Cos'è la trasformazione digitale?", SAP INSIGHT, <https://www.sap.com/italy/insights/what-is-digital-transformation.html>.

produttivo già adeguato, il loro progresso in termini di efficienza tecnica ha permesso di affrontare in maniera migliore il periodo post-crisi.

Solo a seguito della recessione del 2008-2013, invece, l'Italia è stata in grado di avviare una riorganizzazione della produttività del paese per riuscire a stare al passo con i cambiamenti che stava portando la quarta rivoluzione industriale.

I progressi recenti in tema di digitalizzazione si possono analizzare utilizzando il *Digital Economy and Society Index* (DESI), indice elaborato dalla Commissione Europea nel 2014 per misurare il progresso degli Stati membri verso un'economia digitale (Maci, 2016).

L'indice si compone di diversi indicatori che possono essere espressi in quattro parametri principali:

- *Connettività*: racchiude la diffusione, lo sviluppo e l'affidabilità della banda larga nei vari Paesi dell'Unione;
- *Capitale umano*: misura le digital skills della popolazione e della forza lavoro in grado di trarre vantaggio dalle opportunità digitali;
- *Integrazione della tecnologia digitale*: valuta il grado di digitalizzazione delle imprese;
- *Servizi pubblici digitali*: rileva il grado di digitalizzazione della PA, come ad esempio l'eGovernment e la sanità digitale.

Secondo i dati provenienti dal 2021 del rapporto DESI 2022, l'Italia si trova alla diciottesima posizione sui 27 paesi dell'Unione Europea, posizione piuttosto bassa rispetto ai paesi simili dal punto di vista dimensionale e socioeconomico come Spagna, Francia e Germania. I problemi si evidenziano principalmente nei parametri del Capitale umano e della connettività; infatti, si rileva che la maggiore difficoltà sta nel numero di laureati in Italia in ambito ICT, con una percentuale

dell'1,4%, posizionandosi come ultimi nel continente europeo (Maci, 2016; Olivanti, 2023).

Alla luce di questi risultati si può quindi confermare il ritardo e le difficoltà che il nostro paese ha evidenziato e continua ad avere nel riuscire a stare al passo con la transizione tecnologica nella società e nell'economia. A questo proposito la crisi pandemica può aver rappresentato un'opportunità, portando a focalizzare il mercato molto più sull'on-line e per la possibilità di usufruire di maggiori risorse finanziarie stanziata dal PNRR³ per obiettivi come la digitalizzazione, l'innovazione e la competitività del sistema produttivo.

1.2. Modelli di cambiamento e strategie per la trasformazione digitale

1.2.1. Modelli di Change Management

Quando si parla di transizione digitale, una sfida rilevante sta nella capacità della leadership d'impresa di saper gestire questa trasformazione, non andando a sviluppare nuovi modelli di business o strategie (Li, 2020), ma gestendo *“con successo la transizione da dove si trova l'organizzazione verso uno stato futuro desiderato valutando e ricalibrando frequentemente il percorso e la destinazione utilizzando l'intelligenza emergente”* (Li, 2020, pag. 1).

Questo processo viene quindi visto come un cambiamento, il quale porta ad analizzare *modelli di change management* in grado di identificare attività da svolgere per attuare tali innovazioni.

Il cambiamento viene definito come *“un processo di rinnovamento della direzione, della struttura e delle capacità organizzative volto a soddisfare le esigenze in*

³ Il PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è il programma approvato nel giugno 2021 con cui il governo italiano intende gestire i fondi del *Next generation Eu*, cioè lo strumento di ripresa e rilancio economico introdotto dall'Unione Europea per risanare le perdite causate dalla pandemia.

continua evoluzione dei clienti interni ed esterni. Si riferisce anche al processo e agli strumenti per supportare le persone nella transizione” (Bellantuono, N.; Nuzzi, A.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B., 2021, pag. 3).

Dal punto di vista teorico, i principali modelli di cambiamento riportati da Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo e Scozzi sono:

- **Modello di gestione di Kurt Lewin:**
 - a. *Unfreeze*: fase nella quale l’organizzazione si rende consapevole della necessità di cambiamento;
 - b. *Change*: inizia il cambiamento nel comportamento dell’organizzazione, specificandone le motivazioni e i benefici che porterà;
 - c. *Refreeze*: si consolida il nuovo sistema e viene accettato da tutta l’organizzazione.
- **Processo di accelerazione del cambiamento di General Electric:** ideato negli anni '90, pone maggiore importanza sull’aspetto umano del cambiamento oltre che a quello tecnico. Evidenzia che l’Efficacia delle innovazioni è pari alla qualità della strategia tecnica e al grado di accettazione da parte dell’organizzazione di tale strategia;
- **Processo di gestione del cambiamento in tre fasi di Prosci:**
 - a. *Prepararsi al cambiamento*, definendo la strategia, un team e un modello di sponsorizzazione;
 - b. *Gestire il cambiamento*, sviluppando piani di gestione del cambiamento e la loro attuazione;
 - c. *Rafforzare il cambiamento*, analizzando i feedback per poi gestire le eventuali resistenze attuando azioni correttive.

Questi modelli di Change Management sono applicati all’interno delle imprese con il fine di attuare strategie di trasformazione digitale. Quando si parla di

trasformazione digitale, infatti, l'utilizzo di nuove tecnologie non è sufficiente per realizzare la trasformazione, ma è indispensabile possedere una visione chiara degli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite tale transizione (Schwertner, 2017).

1.2.2. Strategie di trasformazione digitale

Le strategie di trasformazione digitale (a differenza di altre che si focalizzano solo sui processi aziendali non illustrando il modo con cui raggiungere i risultati sperati) hanno come obiettivo quello di apportare modifiche su prodotti, servizi e modelli di business nel loro insieme utilizzando le tecnologie digitali e con un'organizzazione aziendale in grado anche di governare il cambiamento che insorge (Matt, Hesse e Benlian, 2015).

L'implementazione di queste strategie è costituita da quattro elementi principali:

- a. *la capacità di utilizzare nuove tecnologie;*
- b. *creare valore;*
- c. *apportare cambiamenti strutturali;*
- d. *apportare cambiamenti finanziari.*

L'utilizzo di tecnologie è rappresentato dalla scelta dell'azienda riguardo la possibilità di sfruttare standard tecnologici già conosciuti o crearne dei propri modelli nuovi con l'obiettivo di divenire leader di mercato. Quest'ultima soluzione comporta poi un aumento del valore creato tanto più quanto l'impresa si discosta con le proprie attività da quelle del core business principale. Per poter attuare queste trasformazioni l'organizzazione aziendale deve però prima valutare cambiamenti strutturali, cioè, ottimizzare i processi aziendali adeguandoli alla strategia. I cambiamenti andranno ad interessare principalmente tre aree (Schwertner, 2017):

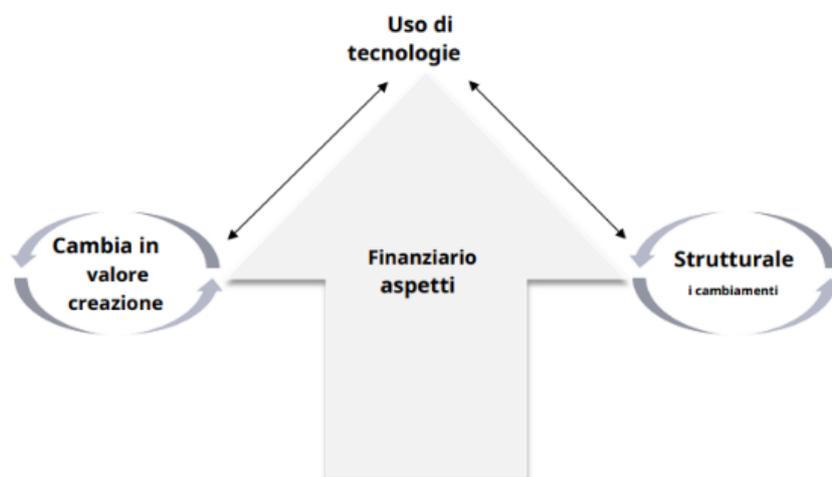
- **Il comportamento dei consumatori:** la variazione coinvolge l'area marketing a seguito dell'analisi dei segmenti di mercato serviti dall'impresa, dai

loro comportamenti e dalla fedeltà per poter offrire esperienze nell'uso dei prodotti e servizi più adeguate alle loro esigenze;

- **I processi aziendali:** riguarda la capacità dell'impresa di automatizzare alcune funzioni ed attività aziendali, come ad esempio i processi di ricerca e sviluppo, di produzione, di distribuzione;
- **I modelli di business:** avviene tramite l'introduzione di nuovi contenuti digitali ai prodotti e servizi che l'impresa già offre e quindi sperimentando nuove misure digitali.

Le tre dimensioni iniziali, però, possono essere trasformate solo dopo aver verificato la disponibilità finanziaria dell'impresa. L'obiettivo è quindi quello di uniformare queste quattro dimensioni, al fine di sfruttarne a pieno i vantaggi.

Figura 1.1 – *Quadro di trasformazione digitale: bilanciare quattro dimensioni di trasformazione*



Fonte: Digital transformation Strategies, 2015, p. 341

Dal punto di vista procedurale, assume particolare importanza a chi viene affidato il compito di gestire la strategia di transizione digitale, in quanto deve avere una conoscenza tale da poter attribuire responsabilità chiare e adeguate nell'organizzazione. I ruoli principali che sorgono come possibili responsabili a cui assegnare questo processo possono essere CIO (Chief Information Officer), CEO

(Chief Executive Officer) oppure il ruolo di CDO, ovvero Chief Digital Officer, una nuova figura professionale con il compito di accompagnare l'azienda sulla strada della digitalizzazione.

Una volta definiti i ruoli, l'azienda deve essere in grado di identificare un modo per riuscire a adattare le strategie di trasformazione digitale ai cambiamenti ricorrenti che possono insorgere, sottoponendole a continue rivalutazioni. Lo scopo di queste azioni è di riuscire a garantire mosse tempestive per soddisfare le aspettative dei clienti, garantire la credibilità del management ed evitare di incorrere in fallimenti. Sulla base dei concetti fino ad ora delineati, si possono così riassumere le attività di trasformazione digitale apportate dalle imprese sulla base dei modelli del cambiamento identificati in precedenza.

Tabella 1.1 – *Elenco delle attività di trasformazione digitale basate sull'approccio di gestione del cambiamento*

Attività di gestione del cambiamento	Attività di trasformazione digitale
Definire una leadership forte	Definire una leadership forte
Generare consapevolezza sulla necessità di cambiamento	Analizzare l'ambiente per identificare opportunità e minacce
	Condurre una valutazione della maturità digitale
	Generare consapevolezza sulla necessità di una transizione
Definire una chiara visione e strategia di cambiamento	Definire una visione chiara, una strategia e una Roadmap per la transizione
Comunicare la visione e la strategia del cambiamento	Comunicare la visione, la strategia e la tabella di marcia per la transizione
Definire un <u>team</u> di gestione del cambiamento	Definire un <u>team</u> di gestione della transizione
Identificare obiettivi a breve termine e progetti pilota per testare il cambiamento	Identificare obiettivi a breve termine e progetti pilota di digitalizzazione
Identificare e gestire la resistenza al cambiamento	Identificare e gestire la resistenza al cambiamento
Addestrare le persone	Definire capacità e competenze digitali
	Formare e/o reclutare persone
Raccogliere e analizzare i feedback e monitorare il cambiamento	Raccogliere e analizzare i feedback e monitorare il processo di trasformazione digitale
Celebrare il successo e implementare azioni correttive	Celebrare il successo e implementare azioni correttive
Consolidare il cambiamento	Consolidare il cambiamento

Fonte: Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature, 2021, pag. 28.

1.3. Vantaggi e complessità

1.3.1. Vantaggi della trasformazione digitale

Sulla base dell'analisi definita nella parte precedente è ora possibile identificare quelli che sono i vantaggi, già in parte trattati, che la trasformazione digitale porta all'intero delle imprese ma anche quelle che sono le complessità che l'organizzazione aziendale si trova ad affrontare.

Partendo dagli aspetti positivi, si possono raggruppare in tre voci i miglioramenti possibili tramite la digitalizzazione:

1. *Sfruttare i dati disponibili*: l'utilizzo di strumenti digitali permette di raccogliere, analizzare e gestire in modo migliore e più efficiente i dati, rendendoli disponibili ai propri clienti per poter migliorare l'esperienza ed ottenere una maggiore fidelizzazione. Ciò può essere tradotto anche nella creazione di nuovi servizi digitali e intelligenti;
2. *Capacità di rispondere rapidamente ai clienti*: la digitalizzazione permette all'impresa di cogliere fin da subito le problematiche che insorgono e quindi poter reagire più rapidamente e in modo più preciso. Un esempio è la possibilità di implementare azioni di manutenzione predittiva e preventiva;
3. *Ricerca di nuove fonti di reddito e maggiore efficienza*: investire in processi di trasformazione digitale comporta poi la necessità di recuperare quest'ultimi tramite la definizione di nuovi prodotti e servizi che generano nuovi ricavi. Inoltre, il miglioramento dell'efficienza avviene grazie alla possibilità di sfruttare i dati nell'ottenere informazioni predittive che permettono di evitare problematiche e ridurre costi superflui.

1.3.2. Complessità nell'organizzazione aziendale

Gli aspetti positivi vengono però molto spesso oscurati dalle complessità che insorgono, soprattutto quando all'interno dell'organizzazione aziendale non si pone rilevanza sugli strumenti digitali, sul loro utilizzo e c'è mancanza di competenze adeguate tra i dipendenti ma soprattutto nella leadership.

In primo luogo, si crea l'esigenza di modificare l'assetto aziendale, abbandonando organizzazioni basate su gerarchie di tipo verticale, rigide, per andare verso strutture più flessibili di tipo orizzontale. Un approccio adeguato potrebbe essere quello di combinare metodi decisionali sia di tipo bottom-up che di tipo top-down: i piani vengono ideati coinvolgendo anche la parte bassa della piramide, mentre l'approvazione viene lasciata al vertice. Questo approccio si ritiene necessario se il leader attuale voglia continuare a mantenere la sua posizione senza essere sostituito, in quanto sarà necessario cambiare il modo di operare e di prendere decisioni accettando di doversi affidare anche ai dati e agli strumenti introdotti con questo fenomeno.

Altri cambiamenti che insorgono nell'organizzazione aziendale sono:

- La necessità da parte del vertice aziendale di essere più sensibile nei confronti dei propri dipendenti per far accettare e renderli parte della nuova organizzazione, tramite un maggior dialogo nella quotidianità del lavoro;
- Maggiore controllo dei dipendenti, grazie all'utilizzo degli strumenti dell'IoT introdotti, per verificarne il loro lavoro, purché non vada contro gli aspetti etici;
- Maggiore coinvolgimento dei dipendenti, nell'assumere decisioni in autonomia grazie alle tecnologie che permettono di interagire e avere risposte in tempo reale;

- Creazione di team virtuali, i cui partecipanti sono multidisciplinari e anche distanti tra loro geograficamente con l'obiettivo di ridurre costi e tempi di trasferta per progetti che coinvolgono figure diverse e lontane tra loro. Inoltre, l'obiettivo è quello di creare uno spazio nel quale poter sperimentare prodotti e servizi nuovi tramite soluzioni di Mixed Reality che permettono di ottenere una maggiore interazione grazie a motori tridimensionali (Neosperience Team, 2023);

Ulteriore aspetto che comporta la digitalizzazione è la diffusione del lavorare in Smart Working, cresciuto poi anche di più a seguito della pandemia di Covid-19. Si può notare che prima della pandemia, questo modo di lavorare veniva considerato più come un'eccezione, applicandolo principalmente ai settori dell'ICT e nei servizi ad alta intensità di conoscenza che disponevano già di risorse digitali e tecniche che permettano anche di attuare maggiore controllo ai dipendenti essendo un modo di lavorare più flessibile e autonomo che comporta molta fiducia. Quindi a seguito della pandemia, la trasformazione digitale ha contribuito non solo a migliorare l'efficienza e la produttività delle imprese ma anche a sostenere una trasformazione e riorganizzazione del lavoro.

Lo Smart Working è ormai integrato nel modo di lavorare delle imprese e gli aspetti principali che lo caratterizzano sono (Kavanaugh, Kuman, 2019):

- **Flessibilità**, dal punto di vista dell'orario di lavoro e delle attività da svolgere;
- **Fiducia e potere**, per creare maggiore valore per tutto il sistema aziendale tramite un approccio più orientato al risultato;
- **Equilibrio vita-lavoro**, che permette di aumentare la produttività dei dipendenti grazie all'equilibrio che si crea;
- **Isolamento lavorativo**, che tramite all'uso delle tecnologie digitali può essere parzialmente ridotto;

- **Coordinazione**, attraverso la digitalizzazione avviene uno scambio di informazioni più rapido e preciso anche lavorando in luoghi distanti dal punto di vista geografico;
- **Controllo**, con nuove forme differenti da quelle utilizzate normalmente dai manager in azienda, come ad esempio modi per far sì che i dipendenti dimostrano autonomamente il proprio lavoro o linee guida predisposte dai manager su come svolgere il proprio lavoro;
- **Sorveglianza e monitoraggio**, collegandosi al punto precedente, sono stati adottati nuovi software per accertare le attività lavorative online dei dipendenti, installando strumenti specifici sui loro dispositivi;
- **Riservatezza**, associata ai sistemi di controllo, di sorveglianza e monitoraggio che possono causare un atteggiamento opposto da parte dei lavoratori, portando a prestazione e produttività inferiori e riducendo la fiducia verso i datori di lavoro (McParland, Connolly, 2020).

1.3.3. Come gestire le complessità

Per poter far fronte alla complessità nel gestire la transizione ed evitare che i leader aziendali facciano solo “grandi scommesse” che portino a fallimenti, sono stati elaborati tre approcci emergenti adottati con l’obiettivo di ottenere vantaggi competitivi (Li, 2020).

- *Innovare sperimentando*
È un metodo tramite il quale le aziende sperimentano nuove idee ma a basso costo, con l’ottica di cercare di far fronte alla complessità dell’ambiente digitale, nel quale è necessario sviluppare continuamente nuove strategie ribilanciando la destinazione finale. Questo approccio permette di aumentare la probabilità di poter ottenere risultati migliori coinvolgendo le nuove tecnologie digitali.
- *Trasformazione radicale attraverso approcci incrementali*

La trasformazione e il cambiamento non devono avvenire in un unico blocco, ma deve essere un processo incrementare, valutando passo dopo passo le innovazioni e le attività svolte in modo da poter evidenziare fin da subito problematiche e rischi provenienti dal cambiamento. Questo metodo porta i leader aziendali a impiegare denaro sull'evoluzione dell'organizzazione in base al rendimento previsto e se qualcosa cambia, smette di investirvi in modo da evitare perdite.

- *Vantaggi dinamici sostenibili attraverso un portafoglio in continua evoluzione; vantaggi temporanei*

Nella cultura economica tradizionale è diffusa l'idea che i vantaggi competitivi sono temporanei e difficilmente si riescono a mantenere nel lungo periodo. Con l'avvento dell'economia digitale, questo approccio viene messo in discussione identificando i vantaggi difficili da ottenere come in realtà sostenibili nel tempo, potendo cumulare di volta in volta il guadagno temporaneo che porta. Un altro aspetto sta nel non guardare la strategia come qualcosa di definito ma come modo per direzionare la propria azione aziendale, in modo tale da far concentrare i leader su decisioni di breve termine ma con un'ottica al lungo periodo. Questo approccio ha l'obiettivo di far fronte all'instabilità e la diversità della strategia (Li, 2020).

Concludendo, si può osservare come a seguito della pandemia di Covid-19 tutte le imprese, sia nate digitali che no, hanno dovuto affrontare questo nuovo cambiamento o hanno semplicemente dovuto accelerarlo. Quindi oggi non si può più parlare di aziende digitali e non ma di imprese che riescono a gestire la digitalizzazione, aggiornandosi e sperimentando nuovi approcci e quelle che invece ne rimangono indietro.

2. La Transizione Sostenibile

2.1 L'evoluzione del concetto di sostenibilità

2.1.1. Sostenibilità: definizioni

Il concetto di sostenibilità ha avuto nel tempo numerose definizioni esaminate più volte dagli autori. Quando si parla di sostenibilità in senso stretto si fa riferimento al concetto di *ecologia*, cioè la capacità delle aziende di assumere decisioni sul modo di svolgere i propri processi produttivi che permettano di ridurre il più possibile il loro impatto sull'ambiente (Gazzola, Pavione e Dall'Ava, 2019). Dal greco, infatti, economia ed ecologia possiedono la stessa radice "oikos" che ha come significato "casa", dove "*l'economia è la gestione della casa (non solo quella domestica ma quella di tutti gli uomini) mentre l'ecologia è la conoscenza della casa, in questo caso la terra*" (Bresso, 2021). Nel tempo l'utilizzo di questi termini si è però modificato, portandoli in conflitto a causa dei loro obiettivi divergenti ormai evidenti: l'*ecologia* è una disciplina che si occupa di conoscere l'ambiente naturale e di difenderlo dall'uso inadeguato delle sue risorse, mentre nell'*economia* si utilizzano proprio queste risorse naturali scarse per raggiungere i propri fini senza curarsi del loro uso inadeguato.

Parlando in senso più ampio, il concetto di *sostenibilità* comprende anche tutto ciò che riguarda il rispetto della salute dei lavoratori, dei consumatori, dei diritti umani, ricerca del benessere e la responsabilità dell'impresa nei confronti della collettività (Gazzola, Pavione e Dall'Ava, 2019).

È poi necessario soffermarsi anche sul concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) che, secondo la definizione proposta dal Libro Verde⁴ della Commissione Europea, la definisce “*l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche investendo di più nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate*” (De Nicola, 2008, pp. 22-23). Quello che si è riscontrato negli ultimi anni però è una transizione del concetto di sostenibilità riferito alle imprese: si passa da un’idea “etica” di responsabilità sociale d’impresa, riferita quindi al CSR, a una responsabilità economica e legale nei confronti dell’ambiente e della comunità, riferita al concetto di “profitabilità”. Quindi, l’immagine è ora focalizzata sulla sostenibilità come un rischio, come dimensione strategica per lo sviluppo dell’impresa e quindi come strategia per l’impresa (Rolli, 2022).

In un’ottica strategica il concetto di sostenibilità riguarda l’intera catena del valore, dalla proposta commerciale al rapporto con il consumatore, andando quindi a rivedere i modelli di business con l’obiettivo di coglierne opportunità e ottenere performance migliori. La sostenibilità, infatti, è uno dei driver più importanti dell’innovazione tecnologica, organizzativa, commerciale e sociale che permette di migliorare l’offerta dell’azienda innovando i prodotti, incidendo sulle relazioni di fornitura e sulle politiche di marketing (Gazzola, Pavione e Dall’Ava, 2019).

Parlare di sostenibilità, quindi, oggi porta a non fare riferimento solo all’aspetto ambientale ma anche agli aspetti economici e sociali dello sviluppo, pensiero ribadito anche dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel settembre 2015

⁴ Il LIBRO VERDE fa riferimento ad un documento redatto dalla Commissione Europea che illustra lo stato di un determinato settore disciplinare. In questo caso si fa riferimento al “Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”; Bruxelles, 18/07/2001.

nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile (Del Bò e Lupi, 2021). Più recentemente, nel dicembre 2020, la Commissione Europea ha varato il Patto per il Clima nell'ambito del Green Deal, con l'obiettivo di mettere a disposizione alla popolazione un modo per tenersi sempre informati su queste tematiche e stimolare la comunità a mettere in atto azioni che portino ad *“un'Europa sempre più verde e a zero emissioni”* (Del Bò, Lupi, 2021). Nel Green Deal si sono identificate quindi un insieme di iniziative strategiche per rendere l'Europa climaticamente neutrale entro il 2050:

- Aumentare l'utilizzo dell'economia circolare andando a ristrutturare il parco immobiliare e delle infrastrutture;
- Varare progetti fondati sulle energie rinnovabili, come l'eolico, il fotovoltaico e l'utilizzo dell'idrogeno pulito;
- Rendere i trasporti e la logistica meno inquinanti adottando sempre più veicoli elettrici e quindi aumentando l'installazione dei punti di ricarica dei veicoli e spingere all'utilizzo di mezzi di trasporto come treni;
- Stabilire un fondo per le imprese in modo tale da sostenere una riconversione professionale che le permetta di ottenere nuove possibilità economiche.

Gli obiettivi delle imprese nella loro riconversione professionale vengono stabiliti sulla base dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) che rappresentano una dimensione di sostenibilità basata su comportamenti economici-finanziari d'impresa misurabili.

2.1.2. Indice ESG e rating

Quando si parla di fattori ESG (Environmental, social and Governance), si fa riferimento a criteri per misurare le attività ambientali, sociali e di governance di un'azienda in modo da verificare il livello di sostenibilità dell'organizzazione

stessa. Sono termini citati per la prima volta nel 2004 dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, all'interno di una pubblicazione "Who Care Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World" con l'obiettivo di creare delle linee guida per integrare gli aspetti ambientali, sociali e di governance con gli asset aziendali (Andreatta, 2020)⁵.

L'importanza di questi fattori viene poi ricondotta anche all'interesse degli operatori del mercato finanziario, in quanto utilizzano i fattori ESG come metodo di valutazione dei rischi nelle scelte di portafoglio. Questo ha portato a diffondere i *giudizi di rating ESG*, delle *"metriche sintetiche condivise e universalmente valide elaborate da soggetti terzi qualificati indipendenti che valorizzano il profilo di sostenibilità di una determinata impresa, ovvero i potenziali effetti negativi rivenienti dai fattori ESG sul profilo di rischio dell'impresa stessa"* (Landi, 2020).

Il giudizio sintetico in realtà riscontra problematiche di applicazione a causa del fatto che non esiste ancora un quadro teorico condiviso dalle organizzazioni internazionali che si occupano di identificare i parametri del giudizio e, di conseguenza, si creano diversi modi di operare. In ogni caso, si può dire che il fabbisogno informativo degli investitori utile per il giudizio di rating in maniera generale si compone di tre parti:

- come l'impresa svolgendo le proprie attività ha un impatto sui fattori ESG;
- un'aggregazione quali-quantitativa per valutare le singole componenti in un indicatore sintetico definito "ESG score" valutati in base all'importanza di ogni fattore nell'attività d'impresa tramite dei coefficienti di ponderazione;
- valutare anche rischi reputazionali e contenziosi.

⁵ "Cosa sono i fattori ESG e perché sono così importanti", ANDREATTA, <https://www.green.it/fattori-esg-cosa-sono/>

Essere dotati di un rating ESG permette all'impresa di ottenere significativi vantaggi non solo in termini di misurazione delle loro performance di sostenibilità ma anche di migliorare il posizionamento dell'azienda così da avere maggiori opportunità di investimento e monitorare i propri parametri di efficienza e produttività. Inoltre, permette di contenere i rischi reputazionali e ottenere un significativo miglioramento nei costi di finanziamento. In più, le imprese che ritengono necessario di monitorare la sostenibilità della propria filiera produttiva redigono anche l'*ESG Supply Chain Assessment*, ossia un'analisi del rischio di sostenibilità lungo la catena di approvvigionamento. Questa determinazione comporta un ulteriore vantaggio anche nei confronti dei clienti più sensibili a queste tematiche, in modo da soddisfare le loro richieste lungo tutta la filiera e far sì che si crei un vantaggio competitivo, anche a livello internazionale⁶.

Nonostante i numerosi vantaggi, alcuni studi hanno dimostrato un'eterogeneità nei risultati per quanto riguarda la relazione tra sostenibilità e performance economico-finanziarie, in quanto non sempre vengono riscontrati risultati positivi. Cornell e Damodarn (2020) hanno evidenziato tre situazioni possibili che si possono creare: scenario virtuoso, scenario punitivo e scenario negativo.

- Partendo dallo scenario virtuoso, ne fanno parte le imprese che ricorrendo alla sostenibilità ottengono un vantaggio competitivo attirando maggiori clienti, essendo sensibili a queste tematiche, con un conseguente aumento delle vendite rispetto ai propri concorrenti. Inoltre, nonostante nel breve periodo i costi operativi saranno maggiori per far fronte alla crescente domanda, nel lungo periodo si riscontreranno margini maggiori che permetteranno anche maggiori investimenti per l'impresa. Questo scenario

⁶ "Cos'è il Rating ESG o Rating di sostenibilità?", CERVED, <https://www.cerved.com/community/news/cose-il-rating-esg-o-rating-di-sostenibilita/>

porta gli investitori e gli istituti di credito a percepire meno rischiose queste imprese prediligendole nelle scelte di investimento.

- Per quanto riguarda lo scenario punitivo, invece, le imprese vengono spinte ad assumere comportamenti sostenibili evitando l'innescò di un meccanismo sanzionatorio. Offrire sul mercato prodotti a prezzi inferiori ma non aderire ai principi di sostenibilità porterebbe queste imprese ad essere comunque percepite come più rischiose perdendo fiducia dai propri stakeholder.
- Infine, nello scenario negativo si assiste a una perdita di competitività delle imprese che adottano i principi di sostenibilità ma a costi che non vengono ricompensati dal mercato, in quanto i clienti danno maggiore interesse alla convenienza economica rispetto alla sostenibilità. Questo meccanismo porterà di conseguenza a conseguire margini minori e la possibilità di effettuare minori investimenti mirati sul sostenibile ma più sull'efficienza.

2.1.3. Economia circolare

L'economia circolare è un'alleata strategica per lo sviluppo sostenibile e la transizione verso la sostenibilità delle imprese. In linea generale viene vista come un cambiamento necessario nello studiare il sistema economico globale non più come un sistema "chiuso e lineare" ma, appunto, come "circolare" portando a modificare i sistemi di produzione e consumo delle imprese, oltre che i meccanismi di finanziamento, il comportamento dei consumatori, le politiche fiscali e le innovazioni (Sandrini, 2022).

L'obiettivo è quello di distanziarsi dal modello di "economia lineare" basato sullo schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare" ma passare al modello circolare che implichi "*condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e dei prodotti esistenti il più a lungo possibile*" (Sandrini, p. 146,

2022). Uno studio realizzato da Mc Kinsey dimostra che nel percorso lineare le risorse sprecate sono tra il 60 e 80% per cui, per ridurre questo spreco, si può agire con molti cambiamenti a partire dal design, la durata dei prodotti, il packaging, la lunghezza delle filiere ecc. Al contrario, il sistema circolare viene considerato come un'economia in grado di rigenerarsi da sola, dove quelli che venivano considerati rifiuti diventano risorse per qualcun altro, evitando di ridurre la disponibilità delle risorse naturali, soprattutto per quanto riguarda minerali, fonti energetiche fossili e risorse forestali (Turco, 2022).

Figura 2.1. – Schematizzazione dell'economia circolare



Fonte: Economia circolare ed uso efficiente delle risorse, 2018, pag. 10

La Commissione Europea ha redatto il “ *Quadro di monitoraggio per l'economia circolare*”, strumento con l'obiettivo di misurare la circolarità delle imprese, in modo tale da riuscire a valutarne effettivamente le loro performance in quest'ambito. Misurare questi aspetti risulta fondamentale, in quanto permette di rendere concreti e visibili i risultati che si ottengono dalle azioni delle imprese in termini di sostenibilità economica, ambientale e nell'utilizzo delle risorse naturali⁷.

⁷ “*Economia circolare ed uso efficiente delle risorse: indicatori per la misurazione dell'economia circolare*”, DOCUMENTO REDATTO DAL MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE IN COLLABORAZIONE CON IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2018

Si sottolinea che il quadro di monitoraggio è in realtà ancora solo un punto di partenza da cui ottenere poi un modello definitivo italiano per misurare l'operatività delle imprese in quest'ambito e i risultati raggiunti.

In ogni caso, il modello finora delineato identifica diversi indicatori raggruppati in tre livelli:

- Macro: livello di sistema paese;
- Maso: livello regionale, locale, di filiera, etc.;
- Micro: livello di singola impresa, singola unità amministrativa.

Sulla base di questi livelli, sono poi stati delineati una serie di indicatori che permettono di illustrare i risultati inerenti a cinque pilastri fondamentali⁸:

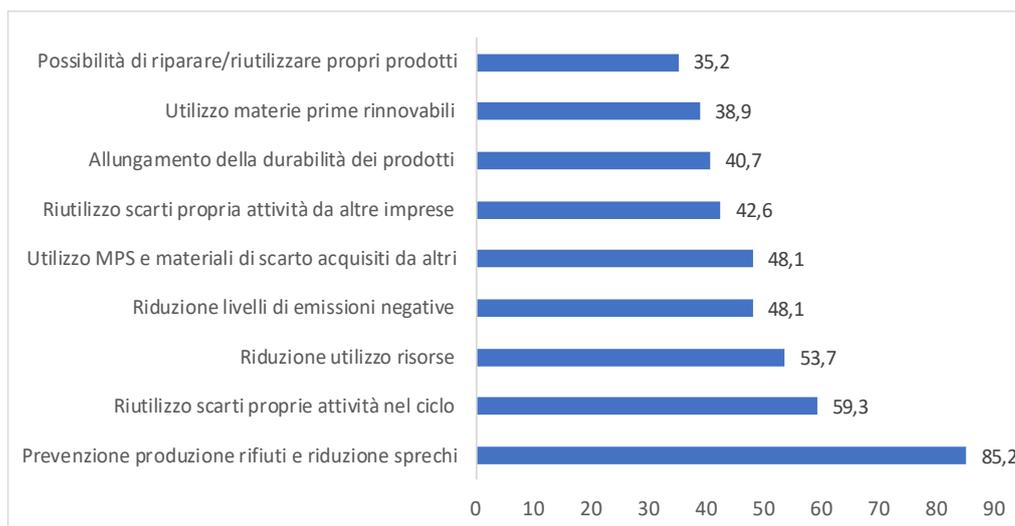
- Input: comprende l'utilizzo di input che provengono da fonti non rinnovabili, rinnovabili o da materiali di riuso/riciclo che permettono di ridurre l'uso delle risorse limitate, in tutte le fasi comprese anche quelle di progettazione, produzione e distribuzione che permettono il riutilizzo, riciclo, rigenerazione del prodotto e servizio nello stadio di fine vita;
- Prodotto come servizio: riguarda un modello di business tramite il quale il cliente paga per ottenere un servizio e non per possedere un prodotto, rappresentando un'opportunità di innovazione e di riduzione dell'impatto ambientale;
- Condivisione/affitto/noleggìo, uso e consumo: permette di ridurre i costi di acquisto dei prodotti/servizi, un modo per interagire dal punto di vista sociale e anche per ridurre l'utilizzo del numero dei prodotti che sarebbero necessari;

⁸ *“Economia circolare ed uso efficiente delle risorse: indicatori per la misurazione dell'economia circolare”*, DOCUMENTO REDATTO DAL MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE IN COLLABORAZIONE CON IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, 2018

- Estensione vita utile, riutilizzo e riparazione: l'obiettivo è che tramite attività di manutenzione e progettazione modulare si riesca ad allungare il periodo di vita utile del bene ed evitare sprechi;
- Output: riguarda la gestione del fine vita dei prodotti e dei sottoprodotti, cercando di riutilizzarli, recuperarli e riciclarli in modo tale da limitare i rifiuti.

A seguito di uno studio elaborato dall'università di Padova assieme a Legambiente, sono state evidenziate quelle che sono le principali attività svolte dalle imprese Italiane per far fronte alla transizione verso la sostenibilità.

Figura 2.2. – *Attività praticate da aziende “circolari”*



Fonte: L'economia circolare nelle imprese italiane e il contributo di industria 4.0, 2019, pag. 9.

Queste attività sono state attuate a seguito di una serie di investimenti di fatturato e anche a livello di ricerca e sviluppo (anche se di minore entità), ritenuti necessari per attuare i loro obiettivi sociali e per far fronte alle nuove esigenze di mercato. In conclusione, si può dire che la trasformazione delle imprese verso l'economia circolare e verso la sostenibilità ha bisogno di: un ruolo attivo da parte di quest'ultime per valorizzare il loro percorso innovativo; vengono coinvolte anche

le tecnologie 4.0 per ottenere maggiori conoscenze; deve esserci la capacità di finanziarsi sia tramite capitale di rischio sia di capitale proprio; ci siano interventi normativi in grado di incentivare e sostenere l'impiego dei modelli di economia circolare (Di Maria, De Marchi, Blasi, Mancini e Zampetti, 2019).

2.2. Come gestire la transizione

La transizione verso la sostenibilità è definita come un processo di trasformazione a lungo termine fondamentale dei sistemi sociotecnici come l'energia, il cibo o i trasporti nei quali si sviluppano modalità di produzione e consumo più sostenibili, con l'obiettivo di soddisfare bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future (Markard, Jochen; Geels, Frank; Corvo, Rob; 2020). La spinta al cambiamento è dovuta dalla necessità delle imprese di andare oltre la visione di breve periodo che focalizza i suoi obiettivi solo sul raggiungimento di un certo livello di profitto ma invece di cogliere altri fini di sostenibilità per uno sviluppo più equo ed equilibrato.

Le imprese si trovano così davanti la necessità di modificare strategie e modelli di business, in modo da avere un ruolo decisivo in questo processo e nei risultati andando a ridisegnare i processi interni, le relazioni di filiera, promuovendo prodotti innovativi legati a nuovi materiali o all'eco-design e al modo con cui i consumatori possono fruirne (Di Maria, De Marchi, Blasi; Mancini, Zampetti; 2019).

La transizione permette alle aziende di ottenere maggiore competitività e maggiore efficienza, ma solo attraverso un'interazione con gli altri nella gestione delle diverse evoluzioni. Infatti, la transizione verso la sostenibilità è caratterizzata da diverse tipologie di integrazione:

- *Integrazione tra sviluppo economico ed ecosistema*: opportunità di posizionamento competitivo, dove vengono messe in primo piano le

potenzialità delle imprese Italiane, come l'artigianalità, l'immagine del made in Italy, la flessibilità, ecc. per far passare in secondo piano le difficoltà. Vengono considerati competitivi i prodotti e servizi che garantiscono un basso impatto ambientale in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto;

- *Integrazione tra produttore e cliente all'interno delle filiere*, che porta ad un nuovo concetto di “responsabilità condivisa” in cui tutti gli attori a partire dai progettisti, produttori, distributori agli utenti finali sono soggetti attivi interdipendenti in un sistema dinamico e complesso di relazioni. Quindi ci si aspetta che anche da parte dei consumatori ci sia una certa consapevolezza nei comportamenti con un'ottica di lungo periodo;
- *Integrazione tra qualità dei prodotti e dei processi con il lavoro*, in quanto l'essere più green porta a nuove opportunità occupazionali e professionali quindi con nuovi posti di lavoro e nuove competenze da aggiungere alle professioni tradizionali;
- *Integrazione tra locale e globale*, in quanto i miglioramenti che scaturiscono da questi cambiamenti non possono avvenire se non considerandoli in un'ottica globale, in cui le filiere e i mercati hanno una dimensione internazionale;
- *Integrazione nel modello produttivo tra prodotto e processo*: secondo un'ottica input-output vengono considerati green “*quei processi produttivi in grado di produrre uguali o maggiori unità di prodotto o di valore aggiunto utilizzando minori quantità di materia ed energia e in grado di realizzare la stessa o una maggiore quantità di output, riducendo la pressione sull'atmosfera, sull'acqua e sul suolo e generando una minore quantità di rifiuti non reimpiegabile nel ciclo produttivo*”.

Per gestire la transizione è quindi necessario incorporarla all'interno della strategia aziendale attraverso un cambiamento dei manager nei loro comportamenti, culture ed interessi attraverso un processo di innovazione e sperimentazione.

Sperimentare porta a disegnare ed eseguire un progetto relativo alla trasformazione di uno o più aspetti dell'organizzazione d'impresa. Permette di ottenere un duplice vantaggio: il primo è la possibilità di isolare i legami causa-effetto che il cambiamento produce potendo controllare eventuali disturbi estranei e scegliere l'approccio migliore da adottare; il secondo è che permette di sviluppare nuove conoscenze e competenze organizzative specifiche, ovvero le *Dynamic capabilities* (Bettinazzi, Ferro, Mulazzi, Zollo, 2015).

Quando si parla di *Dynamic Capabilities* si fa riferimento a tutte quelle capacità come la valutazione delle conoscenze, l'acquisizione delle conoscenze, lo sviluppo delle capacità, ricerca, ecc. che, se vengono utilizzate per raggiungere obiettivi di sostenibilità, modificando l'ambiente aziendale o adattandolo a cambiamenti improvvisi, allora sono considerate dinamiche. Le pratiche di sostenibilità permettono all'azienda di creare opportunità e gestire rischi economici, ambientali e sociali, rendendo però necessari cambiamenti imprevedibili e di solito in ambienti instabili portando l'azienda a dover implementare pratiche di gestione ambientale e collaborazione ambientale (Amui, Jabbour, Kannan, 2017). Quindi, non è possibile avere una visione statica di sostenibilità ma deve essere vista come una scelta dinamica, nel momento in cui migliora la capacità dell'azienda di prendere decisioni, risolvere problemi, identificare opportunità e minacce e modificare le risorse esistenti.

Sono state identificate poi da Beske (2012) le categorie cardine che ritiene siano in grado di raggiungere una capacità dinamica verso la sostenibilità: l'orientamento (sostenibilità e orientamento all'apprendimento), la continuità, la gestione del

rischio, la proattività, la valutazione della conoscenza (alleanze e partnership strategiche), la coevoluzione (la capacità di sviluppare e implementare nuove capacità) e così via.

Una difficoltà che sorge nel processo di sperimentazione ed innovazione è riuscire a far sì che l'ambiente dell'impresa rimanga sempre in modalità di apprendimento e non ricada nella formalizzazione delle azioni. Per evitare ciò si fa riferimento ad un modello d'impresa che considera 5 fasi (Bettinazzi, Ferro, Mulazzi, Zollo, 2015):

- a. *Valutazione dello status quo*: fase per identificare gli obiettivi che si vogliono raggiungere e, sulla base di quelli, valutare le possibili aree di intervento sia nei processi aziendali che nel comportamento dei manager;
- b. *Coinvolgimento delle unità organizzative*: riguarda il coinvolgimento nel processo d'innovazione sia degli attori interni all'impresa, per evitare problematiche relative alle differenze culturali tra i ruoli di leadership aziendale, sia di quelli esterni, cioè gli stakeholder dai quali ci si aspetta di ottenere loro consenso nello svolgere queste attività di sperimentazione;
- c. *Identificazione delle priorità e delle alternative di intervento*: l'obiettivo è identificare i target di sostenibilità da raggiungere e, sulla base di quelli, le azioni da attuare e le alternative di intervento di cambiamento. Il fine è quello di alimentare il dialogo all'interno dell'organizzazione aziendale ma soprattutto con gli stakeholder esterni, in quanto il sistema stesso di sostenibilità implica maggiore comunicazione per "co-inventare" obiettivi da raggiungere e lavorare in modo collaborativo e sperimentale;
- d. *Disegno dei progetti pilota*: si tratta di un'organizzazione che si occupi di osservare le innovazioni inizialmente tramite progetti pilota che vengono valutati tramite test e, solo in un secondo momento, vengono diffusi al resto

dell'organizzazione valutando le reazioni da parte degli attori esterni ed interni;

- e. *Valutazione dei risultati, apprendimento e loro diffusione su scala*: una volta analizzati i risultati dei progetti pilota e le reazioni da parte dei vari attori, si passa a concretizzare il piano di lavoro anche nelle altre unità organizzative. Qui è fondamentale il ruolo della leadership aziendale, che deve essere in grado di attivarsi e coinvolgere l'intero sistema aziendale per diffondere con successo questo tipo di innovazioni interne;

Figura 2.3 – *Organizzazione per la sperimentazione continua*



Fonte: Sostenibilità e vantaggio competitivo, 2015

Concludendo, si può affermare che gestire una transizione verso la sostenibilità nelle imprese è possibile solo se si ha la disponibilità di un insieme di capitali in grado di portare avanti questo processo di trasformazione.

Figura 2.4 – I capitali e le sostenibilità

<p>Capitale naturale</p>	<p>Comprende tutti i processi e le risorse ambientali che contribuiscono alla produzione di beni e servizi offerti dall'azienda e include anche i consumi e l'efficienza nella gestione delle risorse, a partire dall'energia, l'aria, l'acqua, il suolo e risorse geologiche;</p>
<p>Capitale umano</p>	<p>È costituito non solo dalle competenze, dalle capacità e dalle esperienze delle persone che lavorano nell'azienda, ma anche dalle soft skills, le competenze trasversali che consentono l'analisi e la contestualizzazione;</p>
<p>Capitale sociale e relazionale</p>	<p>Indica la capacità dell'azienda di creare relazioni virtuose con gli Stakeholder (interni ed esterni), di condividere il valore al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo, e richiede una competenza (trasversale) comunicativa in grado di garantire la comprensione del testo nel contesto;</p>
<p>Capitale finanziario</p>	<p>L'insieme delle risorse economiche impiegate nei processi produttivi che assicurano i necessari flussi di cassa al fine di garantire gli investimenti, la gestione delle infrastrutture e il raggiungimento degli obiettivi di crescita e diversificazione;</p>
<p>Capitale manifatturiero</p>	<p>L'insieme degli immobili - dalle infrastrutture ai mezzi fisici (impianti, macchinari, etc.) utilizzati per la produzione, delle innovazioni tecnologiche, e in generale dei processi aziendali utilizzati per generare valore: gli asset dell'azienda.</p>

Fonte: *Le sostenibilità possibili in piccole e medie imprese e grandi aziende: quanto è importante la giusta consulenza?*, IPSOA, 2022⁹.

⁹<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2022/05/26/sostenibilita-possibili-piccole-medie-imprese-grandi-aziende-importante-giusta-consulenza>

2.3. Sostenibilità, competitività e marketing

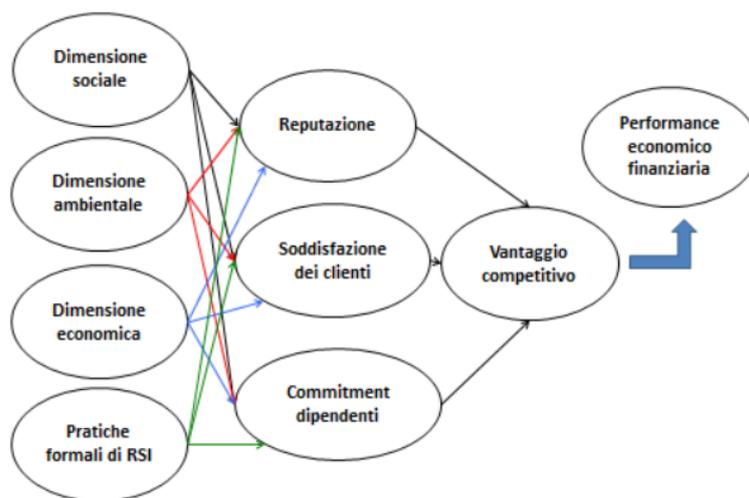
2.3.1. *Impatto sulla competitività*

L'impatto che le strategie di sostenibilità hanno sulle performance aziendali si può illustrare partendo dal concetto di Triple Bottom Line, il quale è stato definito come uno dei migliori modi per poter valutare le prestazioni sostenibili delle imprese. Viene presentato come un modello di gestione aziendale focalizzato sull'area ambientale, sociale ed economica, identificato per la prima volta dall'imprenditore John Elkington, il quale per far fronte alle problematiche ambientali, d'inquinamento trova un modo per far sì che le imprese operino non solo con l'obiettivo di fare profitto ma anche valutando il loro impatto sociale e sull'ambiente (Canepa, 2023). Più recentemente, si possono trovare concretizzati questi aspetti con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, il quale programma d'azione è composto di 17 obiettivi sviluppati sulle tre dimensioni sopra citate.

Si può in realtà notare che esiste un quarto pilastro che lega gli altri tre: si tratta delle azioni pratiche etiche, tramite certificazioni, reporting o altri strumenti, che comprendono l'*integrità*, la *trasparenza*, l'*equità*, il *rispetto per la diversità* e la *promozione del benessere collettivo*¹⁰.

¹⁰ "I tre pilastri della Sostenibilità: ambientale, sociale ed economica", 2023.

Figura 2.4 – *Relazione causale tra performance di sostenibilità delle aziende e performance finanziarie*



Fonte: La sostenibilità come leva competitiva, 2021

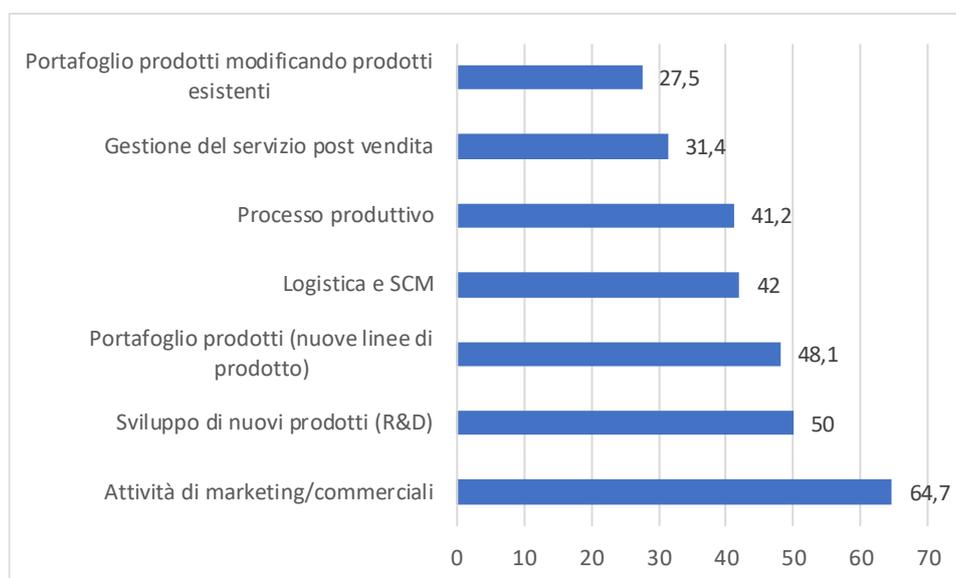
In relazione a ciò, tutti i pilastri hanno un'interconnessione che comportano per ogni attività svolta all'interno di ognuno delle conseguenze sugli altri. Viene evidenziata una relazione positiva tra sostenibilità sociale, economica, pratiche etiche con le misure di successo aziendale (la soddisfazione dei clienti, reputazione e fidelizzazione dei dipendenti), mentre al contrario si è evidenziata una relazione negativa tra queste ultime e la sostenibilità ambientale (Cantele, 2021). Questo viene spiegato dal fatto che la questione ambientale non viene sempre percepita come positiva, ma a volte come un costo aggiuntivo per i clienti e per il personale dell'azienda se non viene utilizzata un'ottica di lungo periodo. Utilizzando questa visione si percepirà la sostenibilità in tutti i suoi pilastri come chiave strategica dell'impresa per ottenere un vantaggio competitivo e, di conseguenza, performance economico finanziarie migliorative nel tempo.

Perseguire i principi riconducibili alla sostenibilità comporta un impegno da parte delle imprese attraverso azioni che gli permettano di sfruttare questo fattore come elemento di differenziazione nel mercato, rispondendo alle pressioni dei cittadini e consumatori. Raggiungere questi obiettivi è possibile andando a delineare un nuovo

modello di business, modificando quelli esistenti e adattandoli con le nuove richieste del mercato.

I principali cambiamenti che le imprese si sono trovate ad affrontare per il loro modello di business hanno caratterizzato principalmente l'area marketing, il cui ruolo principale è quello di comunicare la sostenibilità e di contribuire ad attivare le strategie di perseguimento della sostenibilità nell'impresa. I cambiamenti relativi all'area marketing sono poi seguiti da modifiche anche nell'area R&D, focalizzandosi sulla definizione di nuove linee di prodotti, e nel processo produttivo (Di Maria, De Marchi, Blasi; Mancini, Zampetti; 2019).

Figura 2.5 – *Cambiamenti nel modello di business*



Fonte: L'economia circolare nelle imprese italiane e il contributo di industria 4.0, 2019, pag. 15

A titolo esemplificativo, si possono identificare cinque modelli di business a cui le imprese possono attingere per svolgere la loro attività verso la sostenibilità (Di Maria, De Marchi, Blasi; Mancini, Zampetti; 2019).

a. Forniture o acquisti circolari

Riguarda la scelta delle aziende di rivolgersi a fornitori che gli permettano di ottenere risorse da fonti rinnovabili, da riuso e da materiali riciclati, riciclabili o

biodegradabili ma anche che gli stessi grossisti lavorino su una filiera di produzione circolare di produzione e consumo. L'obiettivo di questo Business Model è di ridurre il più possibile la domanda di risorse non rinnovabili e ridurre il quantitativo di rifiuti creati da esse.

b. Recupero, riuso e riciclo delle risorse

Si tratta di rimpiangere i prodotti dell'azienda arrivati alla fine del ciclo di vita, sia per quanto riguarda i componenti, sia per il prodotto in sé anche tramite attività di manutenzione. Sono attività di riciclaggio che permettono di ridurre sia il livello dei costi che il livello di inquinamento.

c. Allungamento della durata del prodotto

Si progettano i prodotti fin da subito con l'obiettivo di facilitare interventi di manutenzione e sostituzione dei componenti, aggiornamento delle funzioni, restyling estetico così da farli durare più a lungo nel tempo. Questo modello di business è utilizzato molto dalle aziende in quanto gli stessi consumatori spesso apprezzano che ci siano servizi come manutenzione/aggiornamento compresi nel prezzo di acquisto.

d. Piattaforme di condivisione

Sono piattaforme a cui prendono parte individui sia privati, che pubblici che organizzazione e imprese e, tramite la loro collaborazione, condividono idee e informazioni al fine di migliorare sia le prestazioni che la sostenibilità dei prodotti.

e. Il prodotto diventa un servizio

È un modello di business che comprende la conclusione di contratti ad esempio di leasing, noleggio, accordo di performance, ecc. che non permettono di acquisire direttamente i prodotti ma di utilizzarli da uno o più utenti con accordi di tipo "pay-per-use" (si paga l'uso e non lo scambio).

2.3.2. *Implicazioni di green marketing*

Un ultimo aspetto da analizzare è l'impatto che la sostenibilità ha nelle strategie di marketing delle imprese, parlando quindi di green marketing o marketing sostenibile, il quale viene definito come l'attività attraverso cui avviene la promozione di prodotti e servizi che rispondono ai criteri di sostenibilità.

Un'adeguata attenzione deve essere posta su come le imprese stanno affrontando questa transizione verso la sostenibilità, come si relazionano con l'ambiente esterno in quanto ci si trova ad operare con consumatori che si identificano in nuovi valori che andranno ad influenzare le loro scelte d'acquisto. I consumatori non basano più i loro comportamenti solo sulla base del brand di loro interesse, ma anche in base ai valori che li rispecchiano, cercando quelli per il rispetto dell'ambiente, per lo sviluppo sostenibile e per l'etica. L'aspetto ambientale e sociale è una prospettiva che abbraccia ormai ogni ambito di vita e per questo risulta fondamentale per le imprese saperlo comunicare nel modo corretto (Rossi, 2017).

A differenza della comunicazione di tipo commerciale, che si focalizza maggiormente nel "convincere" il segmento di riferimento che il proprio prodotto è migliore rispetto alla concorrenza, in quella della sostenibilità invece l'obiettivo è quello di diffondere una nuova cultura e un nuovo modello di consumo. Lo scopo dell'impresa è quello di portare a sé i clienti focalizzandosi anche su altri driver, sempre in linea con i propri stakeholder, che le permettano di rafforzare la propria reputazione e sfruttare una leva competitiva in più. Altra caratteristica sta nel fatto che comunicare il livello di sostenibilità dell'impresa, soprattutto quella inerente all'ambiente, è un'attività svolta ex-post, cioè quando si hanno a disposizione dati chiari, misurabili, confrontabili e certificati (Rossi, 2017). La motivazione risiede nel fatto che in questo modo l'azienda sarà in grado di costruire intorno a sé una reputazione forte, credibile e coerente evitando di incorrere al rischio di

greenwashing. È comunque possibile che la comunicazione avvenga ex-ante nel caso in cui ha lo scopo di orientare a creare un nuovo modello di consumo e un nuovo stile di vita, nel quale l'azienda ha un ruolo da protagonista nel suo sviluppo (Rossi, 2017).

Per quanto riguarda l'analisi fornita da Grant rispetto al Green Marketing, uno dei numerosi aspetti che evidenzia, sono le caratteristiche di questa disciplina tramite quelle che definisce le “cinque I del green marketing” (Grant, 2019):

- *Intuitivo*: permette di far sembrare le innovazioni sostenibili normali ed accessibili in ogni contesto di attività svolta dagli individui;
- *Integrante*: andando a combinare commercio, tecnologia, effetti sociali ed ecologia, l'obiettivo è di migliorare la qualità della vita non solo nel presente ma anche per le generazioni future;
- *Innovativo*: grazie all'implementazione di innovazioni sostenibili nell'ambito imprenditoriale, si sono creati nuovi prodotti e nuovi stili di vita che permettono di combinare la creazione di valore alla creazione di profitto e portare vantaggi per tutta la collettività;
- *Invitante*: i prodotti green attualmente sono considerati come più efficaci, duraturi, salutari ed economici, portando i consumatori a preferirli per queste caratteristiche. Nel concreto è necessario però creare un vero e proprio stile di vita che porti a scegliere un prodotto sostenibile non solo per le sue caratteristiche ma per i valori degli individui;
- *Informato*: il green marketing cerca di combattere l'ignoranza e di promuovere scelte più pensate dai consumatori, in modo tale da scoraggiare anche eventuali rischi di *greenwashing* delle imprese.

Il concetto di Greenwashing viene definito come un “*comportamento che presenta un'evidente discrasia tra reale situazione (negativa) e comunicazione (positiva) di*

un comportamento, di una performance o di un parametro ambientale” (Delmas, Burbano, 2011). Oggi è possibile allargare questa definizione anche ai comportamenti sociali che un’azienda dice di adottare ma che nella realtà non trovano effettivamente applicazione. Solitamente questa condotta viene attuata in due modi (Rossi, 2017):

- *Decoupling*: quando viene comunicato un impegno verso gli stakeholders ma senza un effettivo comportamento che vada ad attuarlo;
- *Attention deflection*: si tratta di una serie di comportamenti che cercano di porre l’attenzione su aspetti di sostenibilità di secondaria importanza ma in cui l’azienda ha risultati migliori, rispetto a temi di reale importanza.

Per evitare di incorrere in questo rischio l’azienda deve delineare i propri comportamenti e la propria comunicazione sostenibile deve cercare di essere autentica, trasparente, fornire informazioni, svolgere le attività con continuità, autorevolezza, coerenza e coinvolgere realmente i propri stakeholders.

Grant, inoltre, evidenzia il fatto che non si può parlare di Green Marketing in maniera univoca ma è una sorta di contenitore all’interno del quale se ne possono esplorare diciotto tipi diversi raggruppabili in tre macrocategorie: Verde, Più Verde e Verdissimo. Questa distinzione viene fatta sulla base degli obiettivi di marketing che si perseguono e il successo che si raggiungere dal punto di vista della sostenibilità. In particolare, il marketing “Verde” è quello classico applicato dalle aziende che cercano di creare consapevolezza e superiorità rispetto ai propri concorrenti in termini di sostenibilità. Cerca di raggiungere obiettivi di tipo commerciale, lasciando gli altri due risultati (quello ambientale e culturale) dati “per scontato” grazie al tipo di prodotto che viene immesso sul mercato. Per quanto riguarda il “Più verde”, cerca di mirare a risultati sia commerciali che ambientali tramite la capacità di essere più coinvolgente per la community, stimolando il

passaparola, le esperienze e gli eventi rispetto a un dato marchio. Risulta infatti importante in questo ambito l'utilizzo della pubblicità. Infine, il marketing "Verdissimo" viene visto come la vera rivoluzione dell'innovazione sostenibile, nella quale vengono compresi tutti quei comportamenti e azioni che permettono di concorrere ad uno stile di vita più sostenibile. Un ruolo decisivo qui lo hanno anche le nuove tecnologie e il Web 2.0 che contribuiscono a trasformare prodotti nell'uso di tutti i giorni in servizi che vadano a soddisfare le stesse esigenze dei consumatori per arrivare a nuove idee culturali accettate e considerate la normalità. Si può vedere che infatti questo "marketing verdissimo" persegue obiettivi di tutti i tre tipi: commerciali, ambientali e culturali (Grant, 2019).

3. Twin Transition

3.1. Definizione e normativa della Twin Transition

3.1.1. Quadro generale sulla Twin Transition

Con il concetto di *Twin Transition* si parla di un fenomeno che si è intensificato dopo l'avvento del Covid-19 ma che già da prima del 2020 veniva visto come un cambiamento inevitabile e necessario. Si parla di una “*modernizzazione dei processi produttivi, tramite una connessione della transizione tecnologica con quella ambientale in modo tale da sviluppare soluzioni volte a rendere la società e le sue industrie più sostenibili*”¹¹ (2023).

È un componente che fa da pilastro all'European Green Deal, iniziativa con l'obiettivo di lasciarsi alle spalle la pandemia e superare le sfide del cambiamento climatico in Europa. La Commissione Europea ha infatti come scopo di rendere l'Europa climaticamente neutra entro il 2050, di aiutare le imprese a diventare leader mondiali nel campo delle tecnologie e dei prodotti puliti e di riuscire a sostenere una transizione giusta e inclusiva (Terentii, 2022). Inoltre, ha adottato una serie di proposte al fine di modificare le politiche dell'UE già esistenti in materia di clima, energia, trasporti e fiscalità con l'obiettivo di ridurre le emissioni nette di gas ed effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 (Commissione Europea, 2019).

I traguardi principali che si intendono raggiungere con questa iniziativa sono di:

- Rendere i trasporti sostenibili per tutti, attraverso una transizione verso una mobilità più green, ad esempio, promuovendo il mercato dei veicoli a emissioni zero e a basse emissioni;

¹¹<https://mce4x4.mobilityconference.it/twin-transition-cosa-significa-e-il-suo-rapporto-con-la-mobilita/>, 2023.

- Guidare la terza rivoluzione industriale, tramite la transizione green che permette di creare mercati per tecnologie e prodotti “puliti”;
- Realizzare un sistema energetico più pulito, con l’obiettivo di ridurre l’emissione di gas serra tramite l’utilizzo di maggiori energie rinnovabili;
- Ristrutturare gli edifici per uno stile di vita più ecologico, con l’obiettivo di risparmiare energia e sfruttare maggiormente le energie rinnovabili;
- Lavorare in sintonia con la natura per proteggere il nostro pianeta e la nostra salute;
- Promuovere l’azione globale per il clima, in quanto riuscire ad affrontare la minaccia dei cambiamenti climatici è possibile solo collaborando con partner internazionali.

L’utilizzo delle tecnologie digitali ha un ruolo impattante sul progredire dell’economia circolare e sul raggiungimento degli obiettivi del Green Deal: tramite l’adozione di alcune semplici pratiche, come ad esempio la sostituzione dei viaggi d’affari con videoconferenze, oppure l’utilizzo dei dati si può contribuire alla riduzione delle emissioni e a una transizione verso un’economia a impatto climatico zero (Commissione Europea, 2019).

Per coprire questi investimenti, è stato destinato il 30% del bilancio pluriennale dell’UE (2021-2028) e del NextGenerationEU¹², oltre che è stato richiesto a tutti i Paesi membri di prevedere nei singoli Piani Nazionali dei requisiti minimi di spesa del 37% per la transizione green e del 20% per la transizione digitale (2023)¹³.

Per raggiungere questi obiettivi è necessario anche ri-orientare i comportamenti e le scelte dei cittadini verso soluzioni più sostenibili e l’impiego delle risorse in

¹² Il NextGenerationEU è uno strumento temporaneo per la ripresa economica dell’Europa a seguito della pandemia di Covid-19, dove 800 miliardi di euro sono inseriti nel bilancio europeo 2021-2027 destinato a tutti gli stati membri.

¹³<https://mce4x4.mobilityconference.it/twin-transition-cosa-significa-e-il-suo-rapporto-con-la-mobilita/>, 2023.

modo più efficiente per raggiungere un impatto ambientale pari a zero. Le strategie della Twin Transition definite dalla Commissione sono infatti atte a portare vantaggi significativi ai cittadini, alle imprese e all'ambiente con l'utilizzo adeguato della tecnologia. In particolare, per le imprese si prevede di ottenere nuove opportunità in ambito di (Terentii, 2022):

- Accesso a dati industriali di qualità, con l'obiettivo di ottimizzare la produzione dei produttori e per gli agricoltori di produrre alimenti con costi più bassi;
- Fornire una sicurezza maggiore per gli affari online, tramite una legge sui servizi digitali;
- Regole UE di concorrenza giuste per le imprese digitali e per le industrie tradizionali;
- Investire nelle persone e nelle infrastrutture, aumentando i posti di lavoro e favorire la connettività avanzata e sistemi Cloud europei sicuri;
- Sostenere le PMI nell'uso dell'intelligenza artificiale, promuovendo le Start-up e le PMI innovative, creando poli di innovazione digitale specializzati in AI e migliorando l'accesso ai finanziamenti.

I pilastri a sostegno di questo approccio per il raggiungimento degli obiettivi sopra elencati sono quello di avere una tecnologia al servizio delle persone, che sia in grado di migliorarne sempre di più la vita quotidiana; un'economia equa e competitiva, quindi un mercato in cui ogni impresa possa competere in condizioni di parità e in cui ogni diritto dei consumatori venga rispettato; infine, una società aperta, democratica e sostenibile, in cui i cittadini si sentano al sicuro, autonomi e responsabili nelle loro scelte e nell'impatto che hanno nell'ambiente (Terentii, 2022).

Un ulteriore intervento della Commissione Europea è stato anche quello di definire l'Agenda Europea per le Competenze e il Piano d'Azione per l'Istruzione Digitale, al fine di far fronte alle lacune dei paesi Europei rispetto all'acquisizione delle competenze digitali necessarie per operare all'interno del mercato del lavoro odierno. Come già riportato, l'indice digitale per l'economia e la società (DESI) dimostra questa mancanza in Europa e soprattutto in Italia; dunque, l'Agenda Europea ha il compito di assicurare un livello di conoscenza base delle Skills digitali per il 70% degli adulti europei entro il 2025 e uno dei suoi obiettivi è proprio quello di sostenere le competenze per supportare le transizioni “gemelle” (Terentii, 2022). Inoltre, il Piano d'Azione è suddiviso in due priorità strategiche di cui ognuna con le relative azioni da attuare.

Figura 3.1 – Priorità del piano d'azione per l'istruzione digitale (2021-2027)



Fonte: Corte dei conti Europea

3.1.2. L'importanza della transizione green e digitale nei Sustainable Development Goals

La Twin Transition va anche a collegare gli obiettivi di digitalizzazione con il raggiungimento dei 17 Sustainable Development Goals, definiti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e adottata da tutti gli Stati Membri nel 2015. Si tratta di un progetto condiviso che vede questi 17 obiettivi come protagonisti per stimolare un'azione da parte di tutti i paesi verso la pace e il benessere delle persone e del pianeta (2023)¹⁴. Per monitorare il raggiungimento dei target, viene presentato ogni anno un rapporto da parte del Segretario generale delle Nazioni Unite, il quale contiene una visione globale dei progressi forniti da ogni stato membro. Si ritiene infatti che l'azione apportata da ciascuna area permetta di influenzare i risultati raggiunti anche sulle altre meno sviluppate, in modo da trovare una sorta di bilanciamento tra sostenibilità sociale, economica e ambientale (2023)¹⁵.

Figura 3.2 – Sustainable Development Goals



Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs¹⁶

Quindi, gli investimenti in digitale hanno un ruolo fondamentale per raggiungere in modo più rapido un modello di economia circolare e di neutralità climatica. In

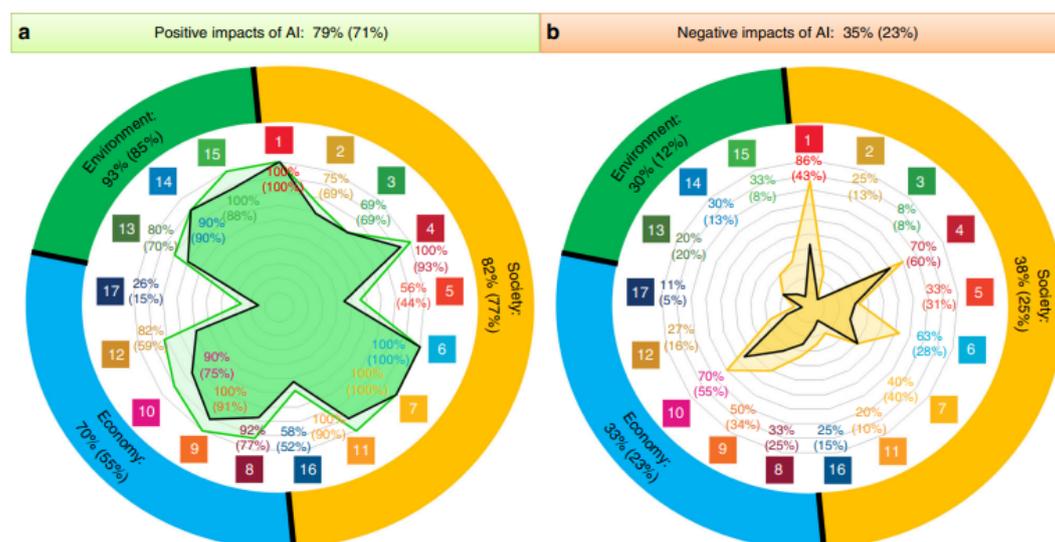
¹⁴ <https://sdgs.un.org/goals>

¹⁵ <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

¹⁶ <https://sdgs.un.org/goals>

particolare, l'uso dell'Intelligenza Artificiale offre diverse possibilità di moderare il rischio climatico, misurarne l'impatto sull'ambiente e offrire modelli previsionali evoluti. Allo stesso tempo, però, secondo lo studio svolto da Vinuesa, Azizpour e Leite (2020), l'utilizzo dell'AI spesso porta a limitare il raggiungimento dei target definiti nell'Agenda 2030.

Figura 3.3 – Sintesi dell'impatto positivo e negativo dell'Intelligenza Artificiale sui vari SDG



Fonte: The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals, 2020, pag. 2¹⁷

Questo schema mostra che l'Intelligenza Artificiale (da qui AI) può aiutare a raggiungere un buon rendimento al 79% degli obiettivi di tutti i SDGs, grazie al superamento di alcuni precedenti limiti dal punto di vista tecnologico, mentre il 35% potrebbero ricevere un impatto negativo. Questo studio ha suddiviso i SDGs in base agli ambiti di analisi dello sviluppo sostenibile (Vinuesa, Azizpour, Leite, 2020):

¹⁷ I numeri all'interno dei quadrati colorati rappresentano gli SDG; le percentuali in alto indicano la proporzione degli obiettivi potenzialmente colpiti dall'IA; le percentuali nel cerchio interno corrispondono alle proporzioni all'interno di ciascun SDG; nel cerchio esterno le percentuali rappresentano i risultati nei tre gruppi principali; i risultati raggiunti quando si tiene conto del tipo di prova sono mostrati dall'area ombreggiata e dai valori tra parentesi.

- *Società*: l'AI potrebbe aiutare a raggiungere soprattutto gli obiettivi inerenti all'SDG 1, SDG 4, SDG 6, SDG 7 e SDG 11, contribuendo nella fornitura di servizi alimentari, sanitari, idrici ed energetici alla popolazione, sostenere la creazione di economie circolari e città intelligenti. Altri esempi sono l'integrazione delle energie rinnovabili variabili che vengono abilitate grazie a reti intelligenti che adattano la domanda elettrica sulla base dei momenti in cui splende il sole e soffia il vento. Allo stesso tempo però l'AI può impattare negativamente sui target della Società, a causa della sua stessa natura. La sua tecnologia avanzata e le relative ricerche per nuovi prodotti richiedono risorse che vengono prodotte in strutture con un fabbisogno energetico e una traccia di carbonio molto elevati, andando a compromettere il SDG 7. Altro impatto negativo è la creazione di disuguaglianze, dovute ad esempio dal fatto che l'AI può aiutare a identificare le aree di povertà tramite immagini satellitari ma allo stesso tempo può portare a richiedere nuovi requisiti di qualificazione per qualsiasi lavoro aumentando la diversità. Infine, se l'AI viene sviluppata in regioni in cui c'è mancanza di controllo etico, trasparenza e controllo democratico porterebbe essere sfruttata per controllare il comportamento sociale.
- *Economia*: dal punto di vista economico, l'utilizzo dell'AI ha un impatto positivo portando ad un potenziale aumento della produttività ma, allo stesso tempo, a causa delle disuguaglianze reddituali nei paesi si potrebbero raggiungere risultati opposti. L'impatto negativo si riscontrerebbe sugli SDG 8, 9 e 10, dato che si verificherebbe la nascita di nuovi lavori che richiedono maggiori competenze disponibili solo nei paesi più avanzati, con la conseguenza di una crescita economica e reddituale solo in questi ultimi.

- *Ambiente*: in quest'ambito si rilevano risultati positivi nell'utilizzo dell'AI, partendo dal fatto che permette di comprendere le cause del cambiamento climatico e prevedere possibili modelli del suo impatto, aiuta ad integrare le energie rinnovabili con l'efficienza energetica e a prevenire l'inquinamento marino (SDG 14) tramite algoritmi che identificano possibili versamenti di petrolio. Nonostante ciò, resta il problema che l'AI necessita di un elevato fabbisogno energetico con conseguenti emissioni di carbonio.

3.1.3. Il rapporto tra le due transizioni

Entrambe le transizioni, dunque sono necessarie per raggiungere gli obiettivi definiti dalla Commissione Europea ma più in generale per combattere il problema del cambiamento climatico. Allo stesso tempo però bisogna considerare che si tratta di due fenomeni con natura differente: mentre la transizione green è guidata dalla necessità di raggiungere gli obiettivi di neutralità climatica e sostenibilità in modo rapido, quella digitale è un cambiamento guidato dalla tecnologia e principalmente dal settore privato (Commissione Europea, 2022). Quindi non sempre si riscontra un allineamento di queste due transizioni. Ad esempio, come riportato in un report della Commissione Europea, le tecnologie digitali e la transizione green sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi riportati nel Green Deal, ma in alcune aree possono invece ostacolarsi a vicenda. Un esempio è il caso dell'espansione delle infrastrutture digitali, le quali devono restare in linea con gli obiettivi della transizione green (Commissione Europea, 2022).

Coordinare i due cambiamenti in modo efficace risulta fondamentale per poter ottenere i benefici dell'integrazione e della gestione dei rischi, in quanto “il futuro sarà definito dal successo della transizione green e di quella digitale” (Commissione Europea, 2022).

Per ottenere il successo sperato, bisogna allora analizzare i fattori che portano alla buona riuscita dei risultati della Twin Transition. Uno degli elementi principali è rappresentato dalla dimensione tecnologica, in quanto perno per molte innovazioni, ma il suo successo dipende anche da altri fattori contestuali. Prendendo come riferimento il quadro STEEP, ossia un framework il cui nome deriva dalle categorie di società, tecnologia, ambiente, economia e politica, si può vedere come queste vadano ad influenzare il buon risultato della Twin Transition (Commissione Europea, 2022). Gli elementi di tecnologia e ambiente sono stati già ampiamente analizzati; quindi, ci si sofferma sugli altri tre (Commissione Europea, 2022):

- *Fattori sociali*: il successo della Twin Transition dipende anche dalla capacità delle persone di comprendere le transizioni in atto, accettarle e sostenerle, in quanto solo in questo modo sarà possibile ottenere anche cambiamenti nei comportamenti della società. L'accettazione sociopolitica, del mercato e della comunità è il prerequisito essenziale per influenzare l'atteggiamento con il quale si pongono i cittadini di fronte a questo fenomeno. Inoltre, è fondamentale assicurarsi che le transizioni siano eque, inclusive e giuste, proprio per evitare che la sua implementazione comporti effetti opposti da quelli desiderati colpendo negativamente la popolazione, come ad esempio a causa dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. Queste conseguenze inattese, contrastanti da quanto programmato, vengono definite "effetti di rimbalzo", difficoltà affrontabile tramite le tecnologie digitali le cui hanno il ruolo di aumentare la consapevolezza dei cittadini e del loro comportamento influenzandolo verso scelte più consapevoli.
- *Fattori economici*: finanziare i cambiamenti necessari per mettere in atto la Twin Transition risulta fondamentale per poter ottenere risultati positivi nel lungo termine. Infatti, investire in nuove innovazioni tecnologiche può

portare ad aumentare i rendimenti delle economie di scala, creare nuovi mercati e soprattutto portare a creare nuovi posti di lavoro. In ogni settore l'impatto delle transizioni sarà differente, portando in alcuni casi a richiedere differenti competenze e manodopera non facilmente reperibili nell'economia attuale. Quindi, un passo fondamentale sarà quello della riqualificazione per poter inserire i lavoratori in settori nuovi o in trasformazione.

- *Fattori politici*: i responsabili politici, i governi, le organizzazioni locali, non governative e del settore privato sono tutti attori indispensabili per ottenere successo dalle due transizioni. È proprio l'ambiente politico che deve stare al passo con i cambiamenti in atto sia dal punto di vista ambientale che tecnologico per poter facilitarne la comprensione e l'attuazione anche alle imprese e i cittadini. Inoltre, risulta di fondamentale importanza anche la cooperazione globale quando si parla ad esempio di dipendenza dalle materie prime e di come gli avvenimenti globali portano alla necessità di essere indipendenti dal punto di vista energetico.

Concludendo, l'Europa è impegnata nel perseguire politiche per il digitale che consentano alle imprese e ai cittadini di essere autonomi e responsabili nel raggiungere un futuro digitale sostenibile e più prospero. Nel farlo potrà contare nei suoi punti di forza: un mercato unico aperto e competitivo, un ruolo da protagonista nel commercio internazionale, una solida base industriale e norme ancorate ai valori europei (Terentii, 2022). Allo stesso tempo però c'è da lavorare ancora sulle sue debolezze strategiche, che limitano il raggiungimento dei suoi obiettivi. Sarà necessario darsi da fare per sfruttare i benefici della trasformazione digitale nel modo corretto, in modo tale da costruire una società più green e in salute (Terentii, 2022).

3.2. Riprogettazione del Business Model

3.2.1. Definizione di Business Model

Le aziende si trovano a dover operare in un contesto sempre più dinamico, a causa della maggiore consapevolezza verso il cambiamento climatico e la necessità di ridurre l'impatto ambientale delle loro operazioni, e a causa della crescente digitalizzazione. In quest'ambiente anche i modelli di business adottati risentono dei cambiamenti: le aziende cercano di abbracciare la sostenibilità e l'innovazione digitale per rimanere competitive, creare valore e costruire un futuro sostenibile.

Si può innanzitutto andare a definire il concetto di Business Model, nonostante questo non abbia ancora una definizione universalmente accettata ma se ne sono susseguite diverse negli anni.

A Business Model is a description of the roles and relationships among firm's consumers, customers, allies and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants – Weill e Vitale (2001).

The business model is a strategy model which unites the finer aspects of strategy, i.e. resource-bases, activities, structure, products, and external factors – Hedman e Kalling (2002).

A business model is a reflection of a firm's strategic choices and it facilitates analysis, testing, and validation of these choices – Shafer, Smith, Linder (2005).

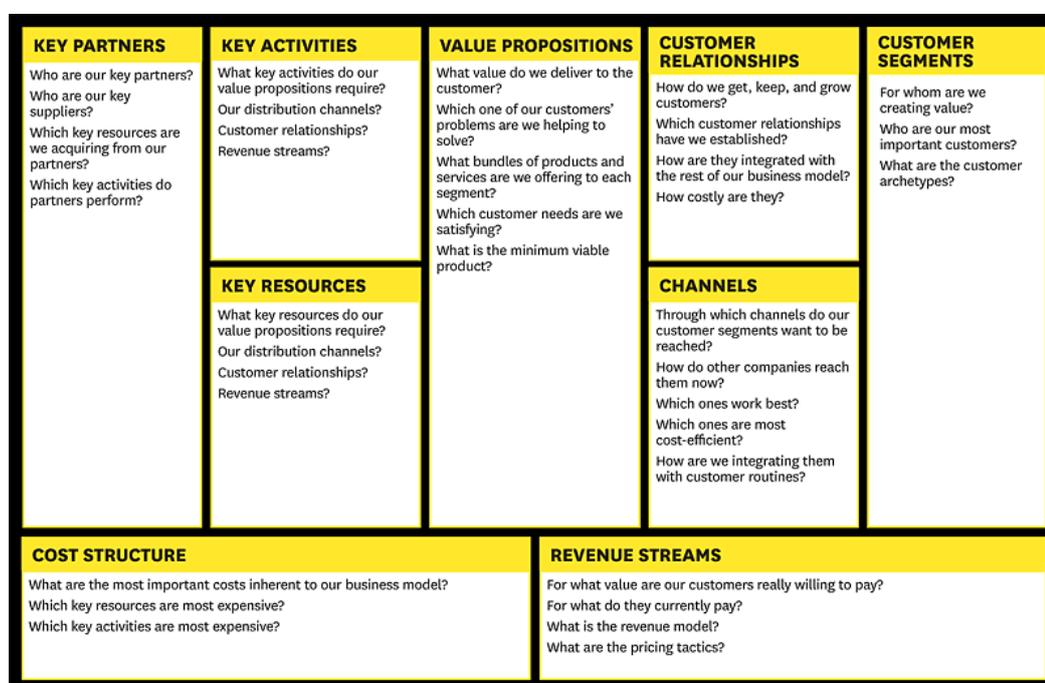
A Business Model is a story about how the company works – Magretta, 2002

A Business Model is nothing else than representation of how an organization make (or intend to make) money – Drucker (2009).

In generale oggi possiamo dire che il Business Model è una piattaforma visiva che permette di rappresentare e rendere operativa la strategia aziendale, oltre che evidenziare come l'azienda crea, distribuisce e cattura valore (Marasca, Cattaneo,

2021). La sua rappresentazione avviene tramite l'utilizzo di un framework, il cosiddetto Business Model Canvas ideato da Osterwalder & Pigneur (2010), composto da nove blocchi: customer segment, value proposition, channels, customer relationships, key activities, key resources, key partnership, value stream e cost structure. Ogni blocco va ad esplicitare le scelte fatte dall'impresa e la coerenza o incoerenza con il proprio modello di business, in modo tale che poi, sulla base del risultato, si possa andare a rivedere anche la propria strategia aziendale.

Figura 3.4 – *Business Model Canvas*



Fonte: Business Model Canvas, Marino, 2019.¹⁸

Oggi il concetto di Business Model Canvas è evoluto sia dal punto di vista della sostenibilità che dal punto di vista delle tecnologie digitali.

3.2.2. Progettare un Business Model sostenibile

Si parla di Triple Layer Business Model Canvas, definito da Alexandre Joyce e Rymond L. Paquin, come uno strumento che permette di integrare gli aspetti

¹⁸ <https://www.creact.it/business-model-canvas/>

compresi nel BM Canvas tradizionale con gli impatti ambientali e sociali tramite la definizione di ulteriori livelli del modello di business. Segue un triplo approccio, in particolare, sfrutta l'analisi del ciclo di vita e le prospettive degli stakeholder integrando la creazione di valore economico con aspetti ambientali e sociali come cardine del BM.

Questo framework supporta l'esplorazione creativa dell'innovazione di prodotti, processi e modelli di business orientati alla sostenibilità a supporto delle organizzazioni che affrontano meglio le sfide della sostenibilità (Osterwalder e Pigneur, 2010). È composto sempre da nove blocchi ma prevede per l'aspetto ambientale e per quello sociale delle componenti differenti.

Formazione del valore Ambientale: si tratta di valutare gli impatti ambientali tramite l'utilizzo di diversi indicatori (come l'emissione di CO2, qualità degli ecosistemi, salute umana, esaurimento delle risorse, uso dell'acqua, ecc.) sull'intero ciclo di vita di un prodotto o servizio (ad esempio partendo dall'estrazione delle materie prime, produzione, distribuzione, utilizzo e fine vita) (Pigneur, Paquin, Joyce, 2016). Lo scopo è quello di valutare come l'organizzazione genera più benefici ambientali che impatti ambientali e allo stesso tempo di analizzare dove si trovano i maggiori impatti.

Di seguito vengono definiti i nove componenti (Pigneur, Paquin, Joyce, 2016):

- *Functional value:* descrive la prestazione del servizio o dei bisogni soddisfatti rispetto alle fasi del ciclo di vita del prodotto indagato.
- *Materials:* è l'estensione ambientale della componente "key resources" del BM Canvas originale e va a descrivere i componenti di materiali utilizzati per creare il valore funzionale del prodotto/servizio;
- *Production:* è l'estensione ambientale della componente "key activities" e definisce le azioni che l'azienda svolge per creare valore, ad esempio

attraverso la trasformazione dei materiali grezzi in prodotti finiti con valore maggiore.

- *Supplies e Outsourcing*: va a comprendere le attività materiali e produttive che vengono però considerate non fondamentali nell'organizzazione per la creazione del valore funzionale. Un esempio può essere la fornitura di energia o acqua da parte di società di servizi pubblici, nei quali l'azienda non può influenzare il grado di valore funzionale creato non gestendole direttamente.
- *Distribution*: corrisponde alla modalità tramite la quale l'azienda garantisce l'accesso al suo valore funzionale, tramite la distribuzione delle merci. In quest'ambito assume importanza anche la modalità di trasporto, le distanze percorse, i pesi, l'imballaggio e la logistica.
- *Use phase*: corrisponde alla partecipazione del cliente alla creazione del valore funzionale dell'organizzazione. Infatti, è necessario considerare anche la fase di utilizzo di un prodotto/servizio da parte del cliente fuori dal contesto aziendale, in quanto può comportare impatti ambientali.
- *End-Of-Life*: si tratta della fase del ciclo di vita del prodotto in cui il cliente decide di porre fine all'utilizzo del suo bene comportandone il suo riutilizzo, riciclaggio, disimballaggio, incenerimento o smaltimento. Qui la responsabilità dell'azienda è di far sì che quest'ultima fase abbia un impatto ambientale minore possibile delineando fin dalla loro progettazione il loro smaltimento.
- *Environmental Impacts*: corrisponde alla componente dei costi del BM Canvas originale, ma in questo contesto fa riferimento ai costi ecologici e si cerca di individuare le aree in cui si verificano i maggiori impatti ambientali.

- *Environmental benefits*: in questo caso si fa riferimento al concetto di valore oltre il valore puramente finanziario. Si parla quindi di valore ecologico, cioè, dà la possibilità all'azienda di esplorare l'innovazione dei prodotti, dei servizi e dei modelli di business che possono ridurre gli aspetti negativi e/o aumentare quelli ambientali positivi.

Per quanto riguarda il livello sociale, ha lo scopo di gestire gli stakeholder dell'impresa e valutarne l'impatto che hanno sulla creazione del valore. Gli stakeholder compresi in un'organizzazione possono essere molti e variare in base all'ambiente e l'influenza che hanno (ad esempio dipendenti, azionisti, comunità, clienti, fornitori, enti governativi, ecc.) (Pigneur, Paquin, Joyce, 2016). Vengono definiti i seguenti nove blocchi, sempre prendendo come riferimento il BM Canvas originale ma proiettandolo nella prospettiva dei portatori di interesse (Pigneur, Paquin, Joyce, 2016):

- *Social Value*: fa riferimento allo scopo dell'impresa, cioè di creare profitto ma allo stesso tempo creare valore e benefici per i propri stakeholder e per la collettività.
- *Employees*: considera i dipendenti come stakeholder fondamentali dell'azienda, analizzandone diversi aspetti come la quantità, la tipologia, variazioni retributive, genere, istruzione, ecc. possono essere compresi anche i programmi di formazione e di sviluppo professionale previsti per ottenere risultati di lungo periodo per l'impresa.
- *Governance*: comprende la struttura decisionale di un'organizzazione e influenza le interazioni con le parti interessate. Questo può variare in base a proprietà, struttura interna e politiche decisionali, influenzando come l'organizzazione crea valore sociale.

- *Communities*: le aziende creano solitamente legami economici con i partner commerciali mentre legami sociali con i fornitori e le comunità locali. L'allineamento dei tre livelli della TBLMC unisce queste due parti in una comunità condivisa, dove l'impresa in base alla capacità di gestire queste relazioni in modo efficace ne pregiudica il suo successo. Se un'organizzazione ha presenza in diverse località, è essenziale considerare ogni comunità come uno stakeholder distinto con esigenze e contesti culturali diversi, e porre la giusta attenzione in ciascuna di esse.
- *Societal culture*: la cultura sociale considera l'impatto complessivo di un'organizzazione sulla società, riconoscendo che il successo aziendale è connesso al benessere della società. Questo approccio promuove il valore sostenibile e il potenziale impatto positivo delle azioni dell'organizzazione sulla società.
- *Scale of outreach*: riflette la profondità e l'ampiezza delle relazioni costruite da un'organizzazione con gli stakeholder attraverso il tempo. Può coinvolgere la creazione di relazioni a lungo termine e la diffusione dell'impatto su scala locale, regionale e globale. Inoltre, considera come l'organizzazione affronta le differenze sociali e culturali a livello locale e internazionale.
- *End-users*: l'utente finale è chi beneficia della proposta di valore e influenza la sua qualità di vita. Questa parte del modello considera come soddisfare le esigenze di utenti simili, dove l'utente finale non sempre coincide con il cliente definito nel contesto economico del modello di business.
- *Social impacts*: la componente degli impatti sociali considera i costi sociali di un'organizzazione, estendendo il quadro finanziario ed ecologico. Tuttavia, non esiste un consenso su quali impatti sociali includere o come

quantificarli. Indicatori comuni possono riguardare il lavoro, il patrimonio culturale, la salute, la comunità e altri, ma la scelta dipende dall'organizzazione e può richiedere indicatori personalizzati.

- *Social benefits*: rappresentano gli impatti positivi che l'azione di un'organizzazione genera in termini di valore sociale. Questa parte del modello mira a evidenziare in modo chiaro i benefici sociali derivanti dalle attività dell'organizzazione e vengono valutati tramite una vasta gamma di indicatori.

Oltre a questo modello, altri framework che tengono in considerazione le variabili a supporto dell'innovazione dei BM delle imprese in favore della sostenibilità si sono sviluppati nel tempo. Ad esempio, si può osservare il Sustainable Business Model Canvas sviluppato da Threebility, ideato da Robert Gerlach che lo definisce come *“un ottimo strumento per incentivare la progettazione di prodotti e modelli di business più sostenibili, costringendo designer a pensare a tutti gli aspetti rilevanti per la progettazione olistica del modello di business (aspetti economici, ambientali e socioculturali), adottando così un approccio di triple-bottom-line dall'inizio. Pensando alla sostenibilità fin dall'inizio, gli utenti possono massimizzare l'impatto della sostenibilità e generare modelli di business e prodotti più innovativi”* (Melillo, 2021).

Figura 3.5 – The Sustainable Business Model Canvas

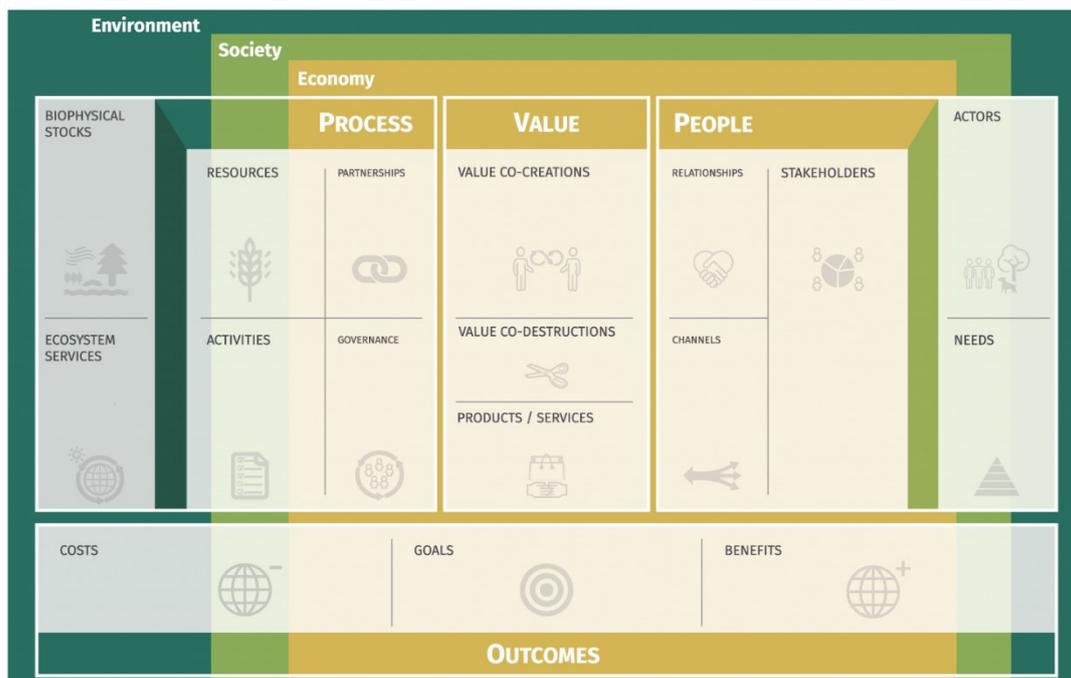
 Positive Impacts (Maximise) <small>What are positive 2nd and 3rd order impacts of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these impacts be maximised along the complete product life cycle?</small>		 Negative Impacts (Minimise) <small>What are negative 1st, 2nd and 3rd order impacts, and how can these be minimised? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there rebound & induction effects or new technological risks?</small>	
 Sustainable Partners <small>Who are possible partners in becoming more sustainable? How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and circular? Can we cooperate with partners from other industries to form an industrial symbiosis? Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with relevant regulatory bodies?</small>	 Sustainable Value Creation <small>Which are our key activities? How can we adjust them (e.g. manufacturing) to ensure sustainability? Which enabling sustainable technologies can be used?</small>	 Sustainable Value Proposition <small>Which problem do we solve, which value do we create? What are function & form of our product or service? Can we solve our customers' problems more sustainably? Can we transform sustain-ability into customer value? Is ownership necessary or is the product as a service model applicable? Can we extend the product life cycle?</small>	 Sustainable Customer Relation <small>Which customer relationships satisfy customer expectations and are sustainable? How can we make current relationships more sustainable?</small>
	 Sustainable Tech & Resources <small>Which 1) natural, 2) energy and 3) technical resources do we need? Can we substitute any for more sustainable resources?</small>		 Sust. Channels <small>How can we make our distribution channel more sustainable and circular? How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?</small>
		 Subsidisation <small>Do tax bonuses & subsidies or 3rd party funding exist for my endeavour?</small>	 Revenue & Sustainability Premium <small>Which are existing and possible revenue sources? Are customers willing to pay a premium for sustainability? Can we create a unique advantage due to sustainable proposition elements? Do price structures exist that incentivize sustainable customer behaviour?</small>
 Cost Structure & Additional Costs <small>What are the required costs and investments for my endeavour? Which resources / activities are the least sustainable? Do sustainable alternatives exist? Is switching economically reasonable?</small>			

Fonte: Threebility, 2015

Inoltre, nel 2012 il professor Antony Upward ha creato un nuovo framework chiamato “*Flourishing Business Canvas*”. Questo schema rappresenta una nuova generazione di strumenti di modellazione aziendale, definiti “*Flourishing Enterprise Innovation Toolkit*”, che consente ai leader di sviluppare imprese che prosperino sotto ogni aspetto: socialmente benefiche, ambientalmente rigenerative e finanziariamente sostenibili. In particolare, l’utilizzo di questo BM Canvas permette di delineare la strategia con cui un’azienda definisce e persegue i suoi obiettivi nel tempo. Questi modelli sono completi e includono tutti gli elementi essenziali per descrivere una vasta gamma di approcci aziendali, che possono spaziare da quelli focalizzati esclusivamente sulla redditività finanziaria, a quelli che abbracciano completamente i vantaggi sociali, la rigenerazione ambientale e la sostenibilità finanziaria¹⁹.

¹⁹ <https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>, 2023

Figura 3.6 - Flourishing Business Canvas



Fonte: Flourishing Business, 2023²⁰

3.2.3 Progettare Business Model nell'azienda digitale

La Trasformazione Digitale (DT) dei Modelli di Business riguarda la trasformazione degli elementi del modello stesso, dell'intero modello aziendale, delle catene del valore e della connessione tra i diversi attori all'interno di una rete di valore aggiunto. Questa trasformazione può comportare cambiamenti incrementali o radicali nel modello di business, influenzando non solo i clienti ma anche l'organizzazione stessa, i partner, l'industria e i concorrenti. La DT dei modelli di business fa largo uso di abilitatori e tecnologie, come l'analisi dei big data, per creare nuove applicazioni o servizi (Schallmo, Williams, Boardman, 2017).

A tal fine l'utilizzo di una Technology Roadmap è essenziale per avere a disposizione una serie di informazioni che guidino l'organizzazione sul prendere decisioni migliori sugli investimenti tecnologici e adattare i loro modelli di

²⁰ <https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>, 2023

business²¹. Si propone un'illustrazione della Technology Roadmap (Schallmo, Williams, Boardman, 2017):

- *Digital reality*: in questa fase vengono tracciati i contorni del modello di business attuale dell'azienda, analizzando il valore aggiunto per le parti interessate e verificando le esigenze dei clienti. Tale approccio consente di ottenere una visione completa della presenza digitale dell'azienda in varie sfaccettature.
- *Digital Ambition*: sulla base della fase precedente, vengono identificati poi gli obiettivi chiave della Trasformazione Digitale (DT). Questi obiettivi riguardano diverse dimensioni, inclusi il tempo, gli aspetti finanziari, lo spazio e la qualità. In questa parte si definiscono gli obiettivi prioritari del modello di business e i suoi componenti, assegnando quindi priorità a ciascuno di essi in base alle esigenze dell'azienda.
- *Digital Potential*: all'interno di questa fase vengono identificate le migliori pratiche e gli abilitatori chiave per la DT. Questo costituisce il punto di partenza per la progettazione di un futuro modello di business orientato al digitale. In questo contesto, vengono generate diverse opzioni per ciascun elemento del BM che vengono poi combinate in modo logico e strategico.
- *Digital Fit*: qui vengono esaminate le varie opzioni per la progettazione di un modello di business digitale. Queste opzioni vengono attentamente valutate per determinare quanto bene si adattino al modello di business esistente. L'obiettivo è assicurare che le esigenze dei clienti siano soddisfatte e che gli obiettivi aziendali siano raggiunti in modo efficace. Durante questa fase, le combinazioni valutate vengono poi classificate in base alla loro priorità, garantendo una pianificazione strategica ben definita.

²¹ <https://it.itpedia.nl/2018/08/04/wat-is-een-technology-roadmap/>, 2022.

- *Digital Implementation*: infine, in questo livello si tratta di realizzare e attuare il modello di business digitale, con un focus sulla prosecuzione delle opzioni previamente valutate. Questo processo comprende la creazione di un'esperienza digitale per il cliente, la definizione di una rete di creazione di valore digitale che coinvolge i partner, nonché l'identificazione delle risorse e delle competenze necessarie per il successo.

Una volta conclusa l'analisi volta a identificare i potenziali cambiamenti e trasformazioni, è possibile poi apportare queste modifiche al framework del Business model canvas. A differenza dell'ambito green, non sono stati evidenziati nuovi modelli da adottare con la trasformazione digitale, ma si vanno semplicemente ad ampliare le informazioni da inserire nei nove blocchi del BM canvas originale.

Partendo dal primo blocco relativo ai *clienti*, si verifica un ulteriore approfondimento nei segmenti di clientela che vengono analizzati, grazie all'aumento del numero di dati a cui l'azienda può accedere tramite le nuove tecnologie. Inoltre, è possibile la comparsa di nuovi segmenti da considerare, come i nativi digitali o le persone "escluse digitalmente" alle quali sarà riservata una proposta di valore differente (Kotarba, 2018). Passando al blocco della *proposta di valore*, una delle evoluzioni principali riguarda lo sviluppo delle piattaforme multiservizio. Queste ultime sono un programma in grado di non attrarre solo clienti diretti ma anche altri fornitori di servizi che, tramite dei collegamenti con applicazioni aperte da remoto, possono sviluppare soluzioni innovative che altrimenti non verrebbero ideate dal fondatore della piattaforma (Kotarba, 2018). Le aziende, però, non devono concentrare la trasformazione digitale solo

sull'introduzione di nuovi servizi ma devono sfruttarla anche per rivedere la loro posizione sul mercato. A tal proposito in questo blocco le attività sono²²:

- Problem solving, dal punto di vista del cliente: è necessario che l'azienda entri in empatia con la situazione del cliente e il risultato/lavoro da lui desiderato per trovare un nuovo valore da offrirgli;
- Esperienza del cliente superiore: riguarda l'impegno che l'azienda deve mettere nel cambiamento che attua rispetto alla propria proposta di valore, con l'obiettivo di dare ai propri clienti un'esperienza sempre migliore.
- Ovunque, in qualsiasi momento, quando ne ho bisogno: riguarda una delle attese da parte della maggior parte dei clienti, cioè la possibilità di risolvere o realizzare il proprio bisogno mentre lo stanno pensando grazie all'utilizzo di internet.

Il terzo blocco riguarda la *relazione con i clienti*, la quale con l'implementazione delle tecnologie digitali viene modificata e innovata sotto diversi punti di vista: innanzitutto, è necessario considerare i nuovi mezzi di comunicazione come i social media e l'emergere dell'identità digitale, da osservare come una chiave per abilitare BM digitali avanzati (Kobarta, 2018). Altri cambiamenti riguardano invece il rapporto in sé con i clienti il quale, con l'avvento della DT, diverrà più personalizzato (grazie alla trasparenza e fiducia che si crea con il cliente e la conseguente possibilità di raccogliere e utilizzare maggiori dati), self-service (fornendo ai clienti gli strumenti per poter risolvere i propri problemi anche autonomamente) e interattivo²³. La parte inerente ai *canali* ha subito molti cambiamenti con l'avvento della DT, a partire dal processo di vendita che viene

²²<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-requires-business-model-2-3-peter-tyreholt/>

²³<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-requires-business-model-2-3-peter-tyreholt/>

gestito già dalle prime fasi di interazione con il cliente al fine di far proseguire questo rapporto e far crescere le vendite, al numero di attori presenti della catena del valore che rendono il percorso sempre più diretto. Questi cambiamenti portano vantaggi dal punto di vista dei tempi di consegna più corti e la creazione di loop di fedeltà. Nel blocco inerente alla *revenue stream*, la DT ha portato alla definizione di nuovi modelli di creazione del fatturato:

- Modelli di pagamento gratuiti, la cui ricompensa per l'impresa è costituita da dati, tempo o contenuti generati dagli utenti.
- Entrate mensili ricorrenti: ad esempio come gli abbonamenti, un metodo di pagamento già esistente ma che viene utilizzato sempre più spesso;
- Micropagamenti semplici: rendono possibili mercati che prima non potevano essere gestiti a causa degli elevati costi nel processo di vendita²⁴.

I tre blocchi successivi sono:

- *Risorse chiave*: tramite la DT, diventano importanti le piattaforme che rendono diretti i rapporti tra proprietario/creatore del bene con l'utente/acquirente dello stesso; si condividono e sfruttano risorse poco utilizzate proprie o di altri, in quei settori che dispongono di attrezzature costose con bassi tassi di utilizzo e sviluppando un mondo più sostenibile; infrastrutture IT/digitali, fondamentali ormai nelle aziende; i dati che rappresentano ormai la nuova risorsa naturale che crea valore nell'impresa.
- *Attività chiave*: si osserva l'evoluzione di attività consolidate verso forme più digitali e nuovi livelli di progresso, come tramite l'automazione del marketing o cloud computing, e lo sviluppo di soluzioni innovative;

²⁴<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-requires-business-model-2-3-peter-tyreholt/>

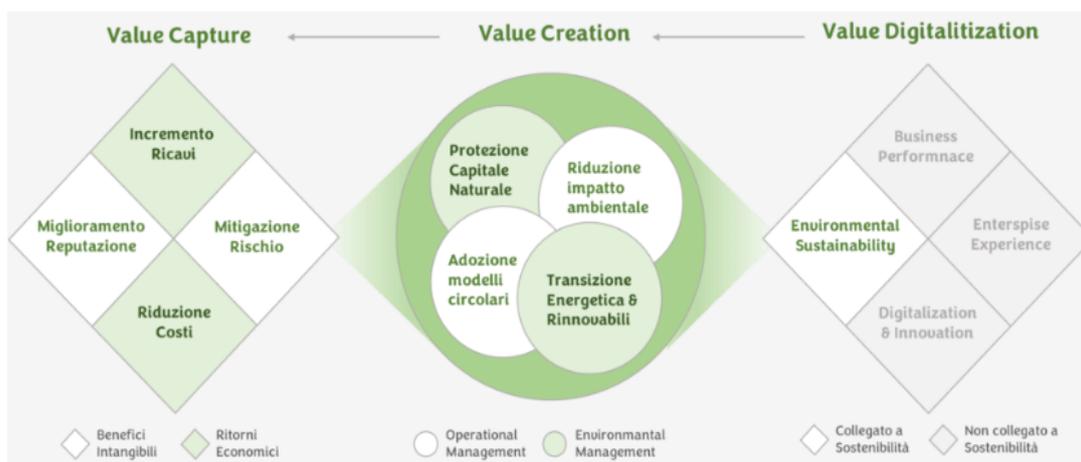
- *Partnership chiave*: si parla in questo contesto di partenariati, ecosistemi e condivisione. Con il termine di partenariato si intendono le relazioni che si creano tra i vari attori del mercato, creando nuovi tipi di cooperazione grazie all'avvento della DT. Le altre tendenze sono la creazione di nuovi ecosistemi, in cui vengono gestiti nuovi prodotti abilitati digitalmente, e la condivisione nell'utilizzo di prodotti/servizi con lo scopo di minimizzare il costo per ogni singolo consumatore (Kobarta, 2018).

Infine, l'ultimo blocco della *struttura dei costi* vede con l'avvento della digitalizzazione maggiori costi tecnologici da affrontare e un aumento del costo del lavoro, soprattutto nelle prime fasi del processo.

3.2.4. *Conclusioni sui Business Model*

Concludendo, il risultato è che non esiste ancora un framework adattato alla duplice transizione, ma è compito delle imprese elaborare un Business Model che sia coerente con gli obiettivi di sostenibilità perseguiti e allo stesso tempo comprendendo come il digitale contribuisce al raggiungimento di questi ultimi. A tal proposito, si può utilizzare un circuito logico che collega tre fattori chiave di generazione del valore, evidenziando la dinamica tra la creazione e l'acquisizione di valore, attraverso l'apporto delle tecnologie digitali. *“Il beneficio ottenuto dall'azienda (value capture) discende quindi dall'impatto positivo da essa stessa generato sull'ambiente (value creation), abilitato dal contributo delle tecnologie digitali (value digitalization”* (Belletti, 2023).

Figura 3.7 – Catena dei value driver



Fonte: S. Belletti, “Verde & Digitale, EdizioniAmbiente, 2022

La catena dei value driver evidenzia le interazioni che si creano tra le prestazioni, tipiche di sistemi complessi in cui i componenti si influenzano a vicenda. La crescita economica inclusiva e la sostenibilità sono strettamente legate e non dovrebbero essere viste come scelte contrapposte, ma come obiettivi dinamici complementari. Nella progettazione di nuovi modelli di business, è essenziale considerare queste interazioni e sfruttarle per creare maggiore valore. Quindi, la ristrutturazione del BM avviene tramite la definizione di una Roadmap, divisa per fasi, che definisce la trasformazione a lungo termine verso un approccio green e digitale ed è uno strumento essenziale per monitorare il progresso nell’ambito del percorso di miglioramento (Belletti, 2023).

3.3. Impatto nel marketing

La Twin Transition sta trasformando il marketing in un campo sempre più digitale, orientato alla sostenibilità, basato sui dati e focalizzato sul coinvolgimento dei consumatori più sensibili a queste tematiche. Le esperienze dei clienti sono influenzate sempre di più dalla dimensione digitale, sfruttando i canali come social media e pubblicità online, consentendo una maggiore personalizzazione e coinvolgimento. Allo stesso tempo, le iniziative green vengono enfatizzate nelle

strategie di marketing, soprattutto per quanto riguarda la trasparenza nella catena di approvvigionamento e comunicando l'etica della produzione. In questo contesto, inoltre, si verifica una maggiore attenzione alla privacy dei dati, riguardo alla quale le aziende devono rispettare regolamenti più rigorosi per garantire la protezione dei dati dei clienti.

In particolare, una delle tante evoluzioni che si è verificata, riguarda l'utilizzo dei sistemi di automazione per rendere più efficienti e personalizzate le attività di marketing tramite l'utilizzo di dati e metriche che rendono le campagne più efficaci. Si pone soprattutto l'attenzione sulle piattaforme create per la progettazione e l'attuazione delle campagne di e-mail marketing e tracciare le attività dei clienti attuali e potenziali, gestire landing pages, campaign management, CRM, social media marketing e marketing analytics (Cantù, 2022).

3.3.1. L'importanza del CRM

L'utilizzo del CRM (Customer Relationship Management) dalle imprese offre un vantaggio sia per gestire la conoscenza del cliente che per gestire l'innovazione. Guidare entrambi gli aspetti per l'impresa risulta fondamentale per poter sopravvivere e migliorare la propria posizione competitiva nel mercato, in quanto l'utilizzo del CRM viene vista come la soluzione tecnologica efficiente per la gestione delle loro risorse e innovare nei campi che sfociano alla creazione di uno sviluppo economico e finanziario sostenibile.

Il CRM è emerso negli anni '70, e viene oggi definito come *“un insieme di processi organizzativi aventi come obiettivo la relazione, quindi la conoscenza, del cliente e dei fatti aziendali che lo coinvolgono”* (Duse, 2009).

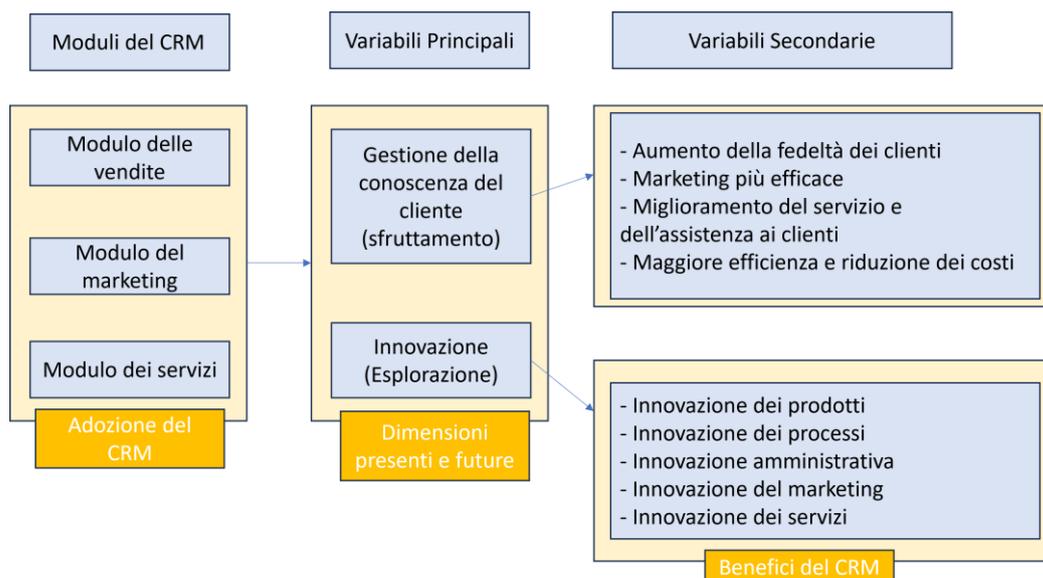
Dal punto di vista del marketing, le aziende che implementano un sistema di CRM riescono a rendere più efficienti le loro attività ed aumentare la fidelizzazione dei clienti. Raggruppano e integrano sia i dati delle transazioni che le informazioni

relative ai clienti, agevolando l'accesso e la gestione di queste risorse da parte di tutte le parti coinvolte (Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badnes, Lozano-Quilis, 2020). Queste conoscenze permettono di anticipare le decisioni dei clienti, aprendo la strada a strategie di marketing personalizzate ed efficienti per le imprese di successo, le quali registrano un notevole impatto sulle vendite e sulla redditività (Greenberg, 2001). Inoltre, nell'ambito del customer service e del supporto, il CRM aiuta a semplificare i processi aziendali legati alla raccolta, all'aggiornamento e all'elaborazione degli ordini a distanza. Parallelamente, consente di tenere un registro dettagliato degli investimenti progettuali, compresi materiali, costi e il tempo impiegato e mette a disposizione un database contenente contratti di assistenza clienti. Queste attività vengono integrate con l'obiettivo di mantenere i clienti al centro della strategia di marketing, in modo tale da individuare quelli che generano ricavi elevati (su cui conseguentemente concentrarsi) e i clienti inattivi o irrilevanti (Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badnes, Lozano-Quilis, 2020).

Oltre all'orientamento al cliente, le imprese possono migliorare il loro CRM attraverso la variabile dell'orientamento all'innovazione. Queste tre risorse (CRM, Orientamento al cliente e orientamento all'innovazione) se integrate in modo adeguato, vanno a migliorare le capacità delle imprese in termini di innovazione, risultati conseguiti e vantaggi ottenuti (Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badnes, Lozano-Quilis, 2020). L'innovazione aiuta le aziende a migliorare le proprie prestazioni incoraggiandole a creare, valutare e sviluppare prodotti, servizi e pratiche nuovi e utili, creando e mantenendo così valore per gli stakeholder interni ed esterni e generando nuove fonti di reddito (Dervitsiotis, 2010).

Riassumendo, il CRM permette di conseguire benefici nei seguenti moduli:

Figura 3.8 – Mappa dei vantaggi del CRM



Fonte: Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation, 2020.

In uno studio svolto nel 2020, si è evidenziato come il CRM non contribuisce positivamente solo dal punto di vista della transizione tecnologica, ma anche per quanto riguarda la trasformazione green. Sono state riprese le tre ipotesi di partenza, ossia il CRM utilizzato nelle vendite, nel marketing e nei servizi e si è visto come ognuno di questi impatti nelle tre variabili della sostenibilità: economica, sociale e ambientale (Gil-Gomez, Guerola-Navarro, Oltra-Badnes, Lozano-Quilis, 2020).

Modulo delle vendite:

- *Sostenibilità economica:* il CRM viene considerato l'elemento chiave nei modelli di business sostenibili, in quanto permette di fidelizzare i clienti e di conseguenza aumentare il livello di redditività. Questo avviene tramite l'investimento in Ricerca e Sviluppo e innovando nelle nuove tecnologie;
- *Sostenibilità ambientale:* il CRM viene visto come uno strumento fondamentale per ridurre l'impatto ambientale delle imprese, ad esempio tramite il risparmio sulla carta, e per gestire in modo responsabile i propri prodotti;

- *Sostenibilità sociale*: da questo punto di vista il CRM viene intrapreso come un sistema di gestione, cioè la possibilità di centralizzare i dati dei clienti in un unico database con accesso condiviso come un elemento chiave per le teorie relative alla gestione dei beni comuni. Questo perché favorisce l'efficienza dei processi interaziendali all'interno del contesto delle relazioni tra cliente e venditore, contribuendo così a un migliore utilizzo delle risorse condivise.

Modulo del marketing:

- *Sostenibilità economica*: i sistemi di CRM svolgono un ruolo attivo nell'incremento costante della fedeltà dei clienti, che rappresenta un prerequisito fondamentale per la sostenibilità di un modello di business e l'ottimizzazione della componente di marketing. Tale prospettiva appare sensata in quanto il CRM, raccogliendo e sistematizzando in un database unificato tutti i dati relativi ai clienti e al marketing, può migliorare significativamente l'efficacia delle strategie verso i clienti target;
- *Sostenibilità ambientale*: sotto questo punto di vista, viene considerato come un database centralizzato per le attività di marketing che rappresenta una via per la riduzione dei processi basati su carta, insieme a un uso più esteso di procedure volte al risparmio di tempo. Tutte queste economie di risorse possono rivestire un'importanza cruciale per la creazione di un modello di business veramente sostenibile;
- *Sostenibilità sociale*: il livello di sostenibilità sociale in azienda può ottenere un miglioramento grazie alla gestione efficiente delle informazioni sia dei fornitori che dei clienti di qualsiasi relazione commerciale. La personalizzazione mirata delle campagne di marketing e delle iniziative volte a raggiungere specifici segmenti di clientela richiede una

considerevole quantità di dati, che possono essere considerati una risorsa condivisa e un elemento cruciale all'interno del modello di gestione sostenibile e sociale di un'azienda.

Modulo dei servizi:

- *Sostenibilità economica*: il CRM rappresenta uno strumento focalizzato sul servizio clienti, ponendo la voce del consumatore al centro delle iniziative aziendali, stabilendo una chiara relazione positiva tra CRM e fedeltà del compratore tramite un robusto modulo di servizi. In altre parole, la fedeltà del cliente costituisce il cuore stesso della sostenibilità economica;
- *Sostenibilità ambientale*: implementare il CRM dovrebbe tradursi in risparmi significativi in termini di tempo, sforzo, carta e altre risorse, che un'azienda orientata alla sostenibilità ambientale dovrebbe cercare di minimizzare;
- *Sostenibilità sociale*: il CRM legato alla sostenibilità sociale ha come scopo di migliorare il servizio ai clienti, aumentare la fiducia cliente-fornitore e l'efficienza della gestione del processo di servizio.

3.3.2. Dal green marketing al marketing sociale e responsabile

Con il tempo i consumatori hanno raggiunto una maggiore consapevolezza delle sfide ambientali, sociali ed etiche, iniziando a richiedere prodotti e servizi che rispettino sempre più i valori sostenibili e responsabili. In questo contesto, il concetto di green marketing ha iniziato ad evolversi in quello che viene definito come marketing sociale e responsabile, passando da una prospettiva focalizzata esclusivamente sull'ecosostenibilità a un approccio più ampio che integra la responsabilità sociale e etica come parte essenziale delle loro operazioni e delle loro strategie di marketing.

Mentre il green marketing ha inizialmente puntato sulla promozione di prodotti ecologici, il marketing sostenibile “*considera lo sviluppo di campagne che hanno per oggetto idee, atteggiamenti, comportamenti o cause, di valore pubblico, riguardanti la vita di singoli, la tutela di gruppi specifici di persone e le condizioni di sopravvivenza della popolazione*” (Cantù, 2022, pag. 104). Il marketing sociale è strettamente legato alla Corporate Social Responsibility, in quanto entrambi cercano di integrare considerazioni etiche, sociali ed ambientali nelle attività aziendali con l’obiettivo di generare benefici non solo per l’impresa stessa ma con particolare riguardo ai propri stakeholder. In particolare, si possono identificare tre leve che guidano i rendimenti della CSR tramite le reazioni degli stakeholder alla responsabilità aziendale (Ferrero, 2016):

- *Comprensione*: l’aspetto più importante per l’azienda è che i suoi stakeholder siano consapevoli delle azioni che vengono svolte nel campo della sostenibilità. Questo perché i portatori d’interesse premiano l’impresa solo se comprendono effettivamente lo sforzo fatto da quest’ultima e che la creazione del profitto abbia come conseguenza di portare una differenza anche per la causa sociale.
- *Utilità*: fa riferimento al grado in cui un’iniziativa di sostenibilità porta benefici agli stakeholder. La sostenibilità deve offrire vantaggi concreti e tangibili, come risparmi economici o miglioramenti nella qualità della vita, ma può anche fornire benefici di natura emotiva e sociale. Queste caratteristiche permettono alle iniziative di sostenibilità di essere più attraenti e significative per gli stakeholder, rafforzando il loro coinvolgimento e la loro adesione a tali iniziative.
- Comprensione e utilità permettono di creare poi un senso di *unità*: si parla di un forte senso di appartenenza all’azienda o una connessione profonda

tra gli stakeholder e l'azienda stessa. Quando queste dinamiche operano in modo sinergico, si genera il massimo valore, beneficiando sia l'azienda che la società nel suo complesso.

Il marketing responsabile, invece, ha come obiettivo *“la costruzione di relazioni di lungo termine con i clienti, con la società e con l'ambiente, attraverso l'offerta di soluzioni che siano orientate alla sostenibilità e all'etica”* (Cantù, 2022, pag. 104).

Quindi si tratta di una filosofia aziendale in cui le aziende hanno la consapevolezza di svolgere un ruolo cruciale nel plasmare un futuro sostenibile e responsabile per la società e l'ambiente, assumendo una prospettiva più ampia (Cantù, 2022).

L'implementazione di iniziative socialmente responsabili, la riduzione dell'impronta di carbonio, l'adozione di pratiche commerciali eque, il sostegno alle comunità locali e la garanzia della sostenibilità economica a lungo termine sono tutti elementi essenziali del marketing della sostenibilità. Tutto ciò risulta fondamentale per le aziende che desiderano adattarsi alle crescenti aspettative dei consumatori in materia di responsabilità sociale e ambientale. Fornire valore a lungo termine sia per l'azienda che la società nel suo complesso è una strategia vincente che può influenzare positivamente la reputazione e il successo aziendale (Alkhatib, Kecskés, Keller, 2023).

A questo proposito è logico supporre che il marketing digitale rappresenti un potente strumento per promuovere i prodotti ecologici, in quanto nel tempo ha raggiunto un ruolo predominante nell'ambito della pubblicità per molte aziende ed è diventato il principale strumento di promozione nel corso del tempo. Il marketing digitale offre un'ampia diffusione, possibilità di targeting preciso, coinvolgimento dei consumatori e trasparenza. Questa combinazione di strumenti e tecniche consente alle aziende di comunicare in modo efficace il loro impegno per la

sostenibilità e catturare l'attenzione di un pubblico sempre più sensibile alle questioni ambientali (Alkhatib, Kecskés, Keller, 2023).

Inoltre, queste tendenze di digitalizzazione e sostenibilità rappresentano il fondamento per una riformulazione del packaging, orientata all'adozione di materiali innovativi e sostenibili. A riguardo, sono state introdotte normative apposite per spingere le imprese a adottare materiali sostenibili per le loro confezioni, come nel piano d'azione per l'Economia Circolare (2015) e nel Nuovo Piano d'azione per l'economia circolare – Per un'Europa più pulita e più competitiva (nell'ambito del New Green Deal) (2020) (Frey, Casamento, 2020). Questa spinta è avvenuta principalmente a seguito del Covid-19, in quanto in quel periodo si è verificato un sensibile aumento della richiesta dei prodotti confezionati, del tempo trascorso in casa e dell'e-commerce. Il packaging si è rilevato, quindi, la caratteristica in grado di determinare la percezione di quanto un prodotto sia sostenibile (Cantù, 2022).

In generale si può dire che le funzioni principali del packaging sono quelle di *“contenere, proteggere e conservare i prodotti, facilitando il trasporto e la consegna, oltre che proteggere, informare e comunicare”* (Cantù, 2022, pag. 111). Ma per poter definire il packaging come sostenibile deve, oltre alle funzioni già dette, anche creare il minor impatto ambientale possibile e *“rendere il consumatore in grado di effettuare una corretta raccolta differenziata senza difficoltà”* (Cantù, 2022, pag. 111).

Oggi, sempre più consumatori guidano le proprie decisioni d'acquisto seguendo un approccio orientato alla causa, privilegiando imballaggi che si ergono come potenti veicoli per promuovere e sostenere cause sociali e ambientali significative. Nella fase di progettazione delle confezioni, si assiste a iniziative che personalizzano l'imballaggio per soddisfare le esigenze delle persone. Questo approccio mette al

centro del progetto diverse abilità, identità e appartenenze degli utenti, considerando anche i vari contesti in cui verranno utilizzati gli involucri. L'etica, la diversità, l'inclusione e l'accessibilità diventano quindi temi di grande importanza nella progettazione degli imballaggi e, allo stesso tempo, nelle pratiche di responsabilità d'impresa (RI). Questa sovrapposizione crea un terreno fertile per l'innovazione e per la creazione di valore sia per le aziende che per la società nel suo complesso (Barbieri, Cattabriga, Giardina, Ruano, 2023).

4. Metodologia e principali obiettivi della ricerca

Il progetto di tesi è stato sviluppato tramite la metodologia della ricerca qualitativa, in particolare ricorrendo al metodo del case study, definito come *“un’indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo in profondità e all’interno del suo contesto di vita reale, specialmente quando i legami tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti”* (Yin, 1984, p.16). Rappresenta quindi un metodo di ricerca da utilizzare quando il fenomeno analizzato è concreto, attuale e non facilmente separabile dal suo contesto. Per comprenderlo appieno, è necessario esaminarlo nella sua completezza, consentendo la valutazione di tutte le variabili interne ed esterne che ne costituiscono parte o che ne influenzano il suo manifestarsi (Sena, 2016). Secondo Yin (1984), inoltre vi sono tre criteri che consentono di valutare la pertinenza dell’utilizzo di uno studio di caso rispetto ad altri metodi di ricerca. Il primo criterio riguarda la natura della domanda di ricerca posta; il secondo si focalizza sulla misura di controllo che il ricercatore può esercitare sugli eventi investigati; mentre il terzo considera il grado di enfasi dedicato agli eventi contemporanei.

Nel caso specifico del progetto di tesi, rispetta tutti e tre i criteri riportati da Yin, confermando l’adeguatezza dell’utilizzo di questa metodologia. Le tecniche più utilizzate nel case study sono le interviste, l’osservazione e l’analisi dei documenti, e possono essere utilizzati anche contemporaneamente in base ai risultati che si vogliono raggiungere con l’analisi. In questo caso si è scelto di condurre interviste assieme all’osservazione sul campo come metodologie di ricerca. Le interviste sono infatti considerate la fonte primaria di raccolta dei dati, riconosciute per la loro

efficacia nel fornire un gran volume di informazioni (Yin, 1984). Parallelamente, l'osservazione partecipante è stata utilizzata per esplorare tutte le attività quotidiane svolte all'interno dell'organizzazione, in quanto questa metodologia permette di comprendere le peculiarità del contesto operativo dell'impresa (Mabry, 2008).

Sena (2016), inoltre, afferma che gli studi sulle imprese e sulle organizzazioni sono quelli che più hanno riconosciuto l'importanza del case study come metodologia di ricerca nel corso degli anni, confermando l'adeguatezza del suo utilizzo in questa situazione. L'obiettivo in questi casi è proprio quello di *“approfondire un tema, cercando di far emergere aspetti al di fuori della rete concettuale originale, come anche forme nascoste di comportamento, dimostrandone le implicazioni dal punto di vista teorico”* (Sena, 2016).

Nel progetto di tesi è stata selezionata l'azienda DANHERA in quanto operante in un settore nel quale c'è sempre più consapevolezza nell'utilizzo di nuove tecnologie e una spinta verso prodotti più sostenibili. L'azienda ha adottato una posizione all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, affrontando la transizione già da diversi anni, anticipando il periodo di cambiamenti significativi causati dal Covid-19, il quale ha segnato una svolta per molte imprese italiane. Allo stesso tempo, DANHERA ha dimostrato un forte impegno per la sostenibilità, evidenziando una ricerca approfondita sui materiali e un processo produttivo rispettoso dell'ambiente. Pertanto, DANHERA risulta essere un caso di interesse per esaminare il fenomeno della Twin Transition.

La raccolta dei dati è avvenuta tramite interviste²⁵ svolte sia attraverso incontri online che di persona, agevolando la gestione degli impegni di entrambe le parti coinvolte. Inoltre, grazie all'incontro svolto in sede, è stato possibile mettere in atto anche l'osservazione diretta sul campo analizzando l'oggetto di studio tramite un

²⁵ La trascrizione completa delle interviste è presente all'interno dell'Appendice 1

ulteriore coinvolgimento del ricercatore, al fine di ottenere maggiori informazioni e più accurate.

4.1. Raccolta dei dati

La raccolta dei dati per il progetto è stata effettuata attraverso quattro incontri virtuali con l'Avv. Giorgia Progetti, responsabile degli aspetti legali e delle partnership commerciali, un appuntamento presso lo Show Room con uno dei loro dipendenti, una serie di mail scambiate tra il ricercatore e l'Avv. Progetti, e un'intervista condotta con un fornitore dell'azienda. Le attività di raccolta dati sono state distribuite in modo flessibile nel periodo da agosto a dicembre 2023, totalizzando 270 minuti complessivi di interviste.

Inizialmente, è stato organizzato un incontro presso la sede di DANHERA a Porto Sant'Elpidio, nello Show Room, allo scopo di fornire al ricercatore un'ampia visione dell'azienda e introdurlo nel suo contesto. Durante questa visita, è stato possibile per il ricercatore esplorare direttamente la vasta gamma di prodotti offerti dall'azienda, consentendogli di vedere e toccare con mano i prodotti per acquisirne una conoscenza più approfondita. In aggiunta, ne sono stati analizzati la proposta di valore, i segmenti di clientela a cui indirizza la sua offerta e i principali canali distributivi adottati. Sono state inoltre fornite brochure, cataloghi e mini-taglie dei prodotti al fine di incrementare le informazioni disponibili.

Successivamente, si sono condotte interviste semi strutturate in collaborazione con l'Avv. Progetti, focalizzando l'analisi sui seguenti temi:

- Inizialmente è stata effettuata un'esplorazione dell'azienda, fornendo una panoramica generale su DANHERA e valutando il suo livello di digitalizzazione e sostenibilità.

- Successivamente, l'analisi si è concentrata sul contesto digitale, esaminando le soluzioni di digitalizzazione implementate dall'azienda durante la sua transizione.
- La terza sezione ha approfondito i comportamenti sostenibili adottati dall'azienda, esplorando il suo processo di transizione verso la sostenibilità.
- Infine, nell'ultima parte, l'attenzione è stata rivolta al concetto di Twin Transition.

Per quanto riguarda l'intervista condotta con il fornitore ALFA²⁶ dell'azienda ci si è concentrati su come sia stata implementata la transizione digitale e sostenibile nella loro impresa, anche in relazione al supporto fornito a DANHERA. Le interviste hanno permesso di mettere in luce l'implicazione della Twin Transition lungo la supply chain di DANHERA.

I dati ottenuti tramite le interviste sono stati raccolti principalmente grazie agli appunti presi dal ricercatore, sono state altrettanto utili le registrazioni fatte a qualche incontro. Durante l'osservazione sul campo sono state prese delle note e, infine, sono state raccolte delle informazioni anche grazie a trascrizioni fornite direttamente dall'azienda.

4.2. Analisi dei dati

Analizzare i dati raccolti significa comparare le domande e le ipotesi iniziali del ricercatore con le informazioni effettivamente acquisite. Seguendo la teoria proposta da Yin (1994), l'analisi porta all'interpretazione dei risultati mettendo così in evidenza gli aspetti più distintivi o istruttivi del caso. Come riportato da Eisenhardt (1989) è però necessario considerare il volume dei dati raccolti, in quanto risulta fondamentale evitare di “soffocare i propri dati” a causa delle quantità

²⁶ Nome di fantasia utilizzato ai sensi della privacy.

consistenti. Risulta quindi adeguato seguire la teoria riportata da Yin (1984) per gestire la mole informativa e procedere nell'analisi e successiva descrizione delle implicazioni teoriche e/o pratiche dei risultati.

Nel caso specifico del progetto di tesi, i dati che sono stati acquisiti sono stati riorganizzati per agevolarne l'analisi e la successiva inclusione nello studio di ricerca. Le informazioni sono state organizzate in due livelli: il primo livello consiste in una suddivisione dei dati tra quelli inerenti alla transizione digitale e a quella sostenibile. Dopo di che, nel secondo livello di analisi, ciascuno di questi ambiti è stato ulteriormente suddiviso per consentirne un'analisi più approfondita. Le interviste condotte con l'azienda DANHERA hanno analizzato la transizione digitale rispetto agli ambiti della formazione interna, l'integrazione delle tecnologie digitali nei processi lavorativi e, infine, il loro impatto nelle fasi produttive. Per quanto riguarda la transizione sostenibile è invece stata analizzata sotto due punti di vista: la sostenibilità favorita dal processo di digitalizzazione e gli aspetti generali di sostenibilità che caratterizzano l'intera azienda.

I dati ottenuti a seguito dell'intervista al fornitore ALFA sono stati esaminati allo stesso modo, distinguendo tra gli aspetti digitali e quelli sostenibili, con lo scopo di approfondire l'analisi concentrata su DANHERA.

5. Caso studio aziendale

5.1. DANHERA

5.1.1. Background di DANHERA

DANHERA Italy, brand di Ecoline Group S.R.L., viene avviata nel 2012 a Porto Sant'Elpidio, sulla base della passione e sul savoir-fare dell'azienda marchigiana che la detiene. L'azienda si impegna nella ricerca e nel rispetto dei valori legati alla salute, alla cura dell'uomo e dei suoi ambienti creando prodotti di alta qualità distribuiti nei segmenti di target medio alto. La gamma comprende fragranze, cosmetici, detergenti e creme, destinati a rivenditori di nicchia, tra profumerie e gioiellerie, oltre a essere disponibili attraverso la boutique online www.danhera.com.

DANHERA nasce dalla volontà dei fondatori Daniela Ciaffardoni e Massimo Progetti, nonché dalla loro impresa, Ecoline Group S.R.L., storicamente specializzata nella produzione di fluidi atossici che rispettano la salute umana e di macchinari per la riqualificazione delle opere d'arte, nel rispetto dell'ambiente e del patrimonio culturale.

Il nome DANHERA è un omaggio alla mitologia classica, derivando dalla dea HERA, Sovrana dell'olimpo, e dalla sua fondatrice, Daniela, che grazie alla sua lunga esperienza e le conoscenze maturate in oltre quattro decenni di attività, decide di regalare ai propri clienti *“nuove emozioni nella vita di tutti i giorni”*²⁷. Nell'impresa le parole e i nomi che vengono utilizzati sono importanti; infatti, tutto lo storytelling del brand e dei suoi prodotti richiamano la mitologia greca, proprio come la sua denominazione.

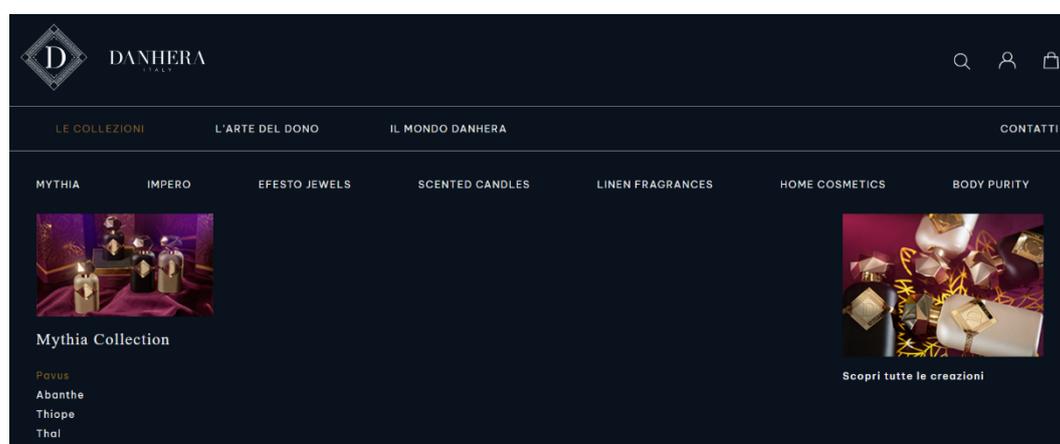
²⁷ www.danhera.it

Giorgia Progetti, la figlia, entrata in DANHERA da cinque anni come responsabile degli aspetti legali e delle partnership commerciali, afferma che il successo dell'azienda è attribuibile alla sua profonda comprensione dei clienti. Il marchio si impegna quindi a sviluppare prodotti cosmetici in grado di curare le superfici, ampliando nel corso del tempo le attività anche verso la cura personale dell'ambiente di uffici e case. Tutto ciò avviene con una costante attenzione all'esclusività e all'artigianalità dei loro prodotti, spesso pezzi unici, ad esempio creando partnership con orafi artigiani.

5.1.2. La linea prodotti di DANHERA

DANHERA offre una vasta gamma di prodotti che spaziano dalla cura personale a quella della casa.

Figura 5.1 – *Prodotti dal sito web DANHERA*



Fonte: Database di DANHERA

Nel campo delle fragranze per la casa, spiccano le Legendary Fragrances, racconti profumati ispirati alla Dea Hera e alla mitologia classica. Queste fragranze si distinguono nella White Collection, caratterizzata da essenze regali, floreali e fruttate, nella Black Collection, che incarna profumi di mistero e passioni inconfessabili, e nei profumi d'atmosfera, pensati per arricchire importanti eventi

artistici. Ogni fragranza è intitolata con un nome che richiama la mitologia greca, trasmettendo il suo carattere olfattivo unico. Il brand, in modo coerente con la sua filosofia, utilizza il binomio del nero e del bianco per comunicare emozioni differenti: il bianco rappresenta un'emozione giovane e leggera, mentre il nero evoca sensazioni più intense. La transizione delle Legendary Fragrances dalla White alla Black Collection riflette il percorso di vita della Dea Hera, dalla spensieratezza della giovinezza alla maturità, affrontando emozioni più complesse.

DANHERA ha anche creato una collezione di candele presentate in contenitori che richiamano il binomio bianco e nero, con l'aggiunta di Swarovski in alcune varianti. Le candele, realizzate a mano in Italia, sono senza tossine, realizzate con materie prime a norma REACH, certificate RAL. La paraffina è raffinata al 100% per uso alimentare ed idrogenata, priva di benzene e toluene; lo stoppino è in puro cotone, senza anime di piombo o nylon; infine, i coloranti sono atossici, a base di pigmenti per uso alimentare.

Particolare attenzione è dedicata al packaging utilizzato, con DANHERA che sfrutta l'arte come spunto creativo delle proprie collezioni. In particolare, l'azienda ha elaborato due collezioni principali: Impero Collection ed Efesto Jewels. L'ispirazione creativa dell'Impero Collection si ispira alla forma ottagonale della Fortezza dei Misteri a Castel Del Monte, mentre l'Efesto Jewels, presenta decanter eleganti con griglia placcata in oro 24 carati. I packaging, realizzati con oro certificato e Swarovski, sono fatti a mano da produttori locali per sostenere la filiera locale. Tutti i prodotti sono progettati come pezzi da collezione: sono realizzati con l'idea di non buttarli una volta finiti ma riutilizzarli tramite il refill o con altre funzioni, come soprammobili.

Le altre linee che propone DANHERA sono rappresentate dalle fragranze da biancheria e bucato, cosmetici per la cura della casa e dalla linea per il corpo body

purity. L'idea di Daniela è stata quella di creare un ricordo olfattivo oltre che attraverso la profumazione dell'ambiente circostante anche attraverso le cose di tutti i giorni:

- Le fragranze per biancheria, ideando cinque profumazioni super concentrate per aumentare la persistenza del profumo;
- I cosmetici per la casa, esaltando la loro naturalezza e la loro autenticità; non vengono infatti chiamati da loro detersivi ma detergenti;
- La body purity, ossia prodotti per il corpo, lenitivi e naturali che *“svelano il segreto delle Divinità per una bellezza senza tempo”*²⁸.

La più recente creazione di DANHERA, denominata MYTHIA, rappresenta estratti di profumi per il corpo, caratterizzati da una percentuale elevata di oli profumati al loro interno. I profumi sono presentati in un packaging di alta qualità, con tappo personalizzato placcato in oro e vetro italiano . Ancora una volta, i nomi assegnati alle quattro fragranze sono ispirati alla mitologia greca e alla dea Hera, celebrando l'essenza della bellezza e sono: PAVUS, ABANTHE, THIOPE e THAL.

5.1.3. Il Business Model dell'azienda

Per fornire una visione più dettagliata di DANHERA, è opportuno esplorare il suo Modello di Business attraverso la definizione del Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010), sviluppato in fase di analisi e nel corso degli incontri tra l'azienda e il ricercatore. L'utilizzo di questo framework si rivela prezioso per rappresentare in modo visuale il modello di business dell'impresa, consentendo di comprendere come essa crei, acquisisca e distribuisca valore. Dalla figura 5.2 è

²⁸ <https://www.DANHERA.com/it/>

possibile individuare i nove blocchi e le relative componenti che compongono il quadro complessivo.

Figura 5.2 – *Business model canvas DANHERA*

<p>Attività chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e produzione di nuovi prodotti; • Gestione delle attività di marketing; • Gestione di eventi di lancio e presentazioni esclusive; • Controllo qualità della catena di approvvigionamento 	<p>Partner chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulenti per l'innovazione; • Fornitori; • Partner per la distribuzione dei prodotti all'estero. <p>Risorse chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spazio di coworking; • Attività di ricerca e sviluppo; • Collaborazioni con fornitori italiani; • Green marketing. 	<p>Proposta di valore</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti durevoli e di qualità; • Soluzioni per la cosmesi domestica efficienti e rispettose dell'ambiente; • Linea beauty per la cura del corpo certificati e approvati; • Packaging di lusso e design made in italy. 	<p>Relazioni con i clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Community; • Newsletter; • Assistenza clienti online; • Iniziative per i clienti sulla sostenibilità. <p>Canali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendita online attraverso il sito web ed e-commerce; • Distribuzione attraverso negozi, gioiellerie, profumerie artistiche; • Partecipazione a fiere. 	<p>Segmenti di clientela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individui orientati al benessere, alla cura personale, attenti alla sostenibilità e al consumo consapevole; • Clientela sensibile alla ricerca di prodotti esclusivi e di alta qualità; • Appassionati di profumi raffinati e unici.
<p>Struttura dei costi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costi fissi: utenze, risorse umane, manutenzione. • Costi variabili: costi di produzione, spese di marketing e pubblicità, costi operativi per la gestione del sito web e dell'assistenza clienti, investimenti in R&S, costi commerciali. 		<p>Flusso di ricavi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendita diretta di prodotti online, confezioni regalo, personalizzazione; • Ricavi da vendite wholesale tramite negozi fisici e partner di distribuzione. 		

Il primo blocco riguarda la *Proposta di valore* di DANHERA, che definisce la missione della loro attività. L'azienda si dedica alla produzione di prodotti durevoli e di alta qualità, sia per la cura del corpo che per l'ambiente domestico. Il loro focus è sulla creazione di soluzioni rispettose dell'ambiente e sostenibili, senza compromettere il lusso, come evidenziato dall'utilizzo di packaging realizzati da artigiani italiani. La loro clientela, o *Segmenti di clientela*, è composta principalmente da individui appassionati di profumi raffinati e unici, in cerca di esperienze, storie ed emozioni. Si rivolgono anche a coloro che prioritizzano il benessere personale e cercano prodotti sostenibili, dimostrando una sensibilità verso le questioni etiche. Questi clienti prediligono prodotti ricercati e valorizzano l'artigianato. L'azienda si impegna a consolidare le *relazioni con i clienti* attraverso varie attività di marketing. Ciò avviene tramite l'invio regolare di newsletter, la creazione di programmi di fidelizzazione, l'offerta di supporto sia online che presso

la sede, e la promozione di iniziative finalizzate a informare i clienti sul loro impegno per la sostenibilità.

Per quanto riguarda i *canali di distribuzione*, DANHERA si avvale principalmente di tre modalità: il proprio e-commerce, dove vendono i loro prodotti online; la distribuzione presso negozi, gioiellerie e profumerie artistiche; infine, partecipano attivamente a fiere ed eventi per stimolare le vendite.

I *partner chiave* di DANHERA lungo la Supply Chain possono essere identificati in tre categorie: gli artigiani locali, quali fornitori di materiali unici e sostenibili, e i partner di più grandi dimensioni, che adottano soluzioni sostenibili attraverso la digitalizzazione e forniscono quantità significative di materie prime; i distributori internazionali, in quanto contribuiscono alla fornitura e alla conoscenza dei prodotti dell'azienda oltre i confini nazionali; infine, i consulenti specializzati, punto di riferimento per ottenere contributi preziosi nella fase di innovazione.

Le *attività chiave* dell'azienda includono lo sviluppo e la produzione di nuove formule e fragranze per continuare a innovare la propria gamma di prodotti e offrire esperienze uniche ai clienti. Si impegna inoltre a garantire la qualità e l'efficienza della catena di approvvigionamento, oltre a condurre attività di marketing mirate. Ciò include la promozione delle vendite online e offline, nonché la gestione di eventi dedicati al lancio di nuovi prodotti. Nel processo di creazione di valore, una *risorsa chiave* è rappresentata dal coworking, che consiste nell'integrare diverse competenze nel proprio lavoro. La ricerca e sviluppo assume un ruolo centrale nel formulare nuove soluzioni, soprattutto in termini di sostenibilità nei processi produttivi.

Sull'aspetto finanziario, la *struttura dei costi* dell'azienda si articola tra costi fissi e variabili. I costi fissi comprendono principalmente utenze, spese per risorse umane e manutenzione, mentre i costi variabili, più ampi, includono produzione,

marketing, gestione del sito web, ricerca e sviluppo, spese commerciali e altre voci. I ricavi, invece, derivano essenzialmente dalla vendita dei prodotti sia tramite il canale online che attraverso i distributori.

5.2. La transizione digitale in DANHERA

Le interviste effettuate con l'Avv. Giorgia Progetti, sono state focalizzate sul processo di transizione digitale implementato dall'azienda, al fine di identificare e comprendere come le attività digitali hanno avuto un impatto sul loro business model. L'approfondimento di questo tema è stato articolato su tre fronti: la formazione digitale aziendale, la trasformazione digitale dei metodi di lavoro e l'integrazione del digitale nei processi produttivi.

5.2.1. Il processo di formazione digitale dell'azienda

L'Avv. Progetti sottolinea che l'arrivo del Covid-19 ha potenziato l'aspetto digitale già presente nella loro azienda. Prima della pandemia, le videochiamate e il CRM da remoto erano già in uso, sebbene con pochi interlocutori disposti a svolgere queste attività da lontano piuttosto che di persona. Pertanto, l'inizio dell'era digitale per l'azienda non può essere considerato solo come un adattamento al periodo di difficoltà causato dal Covid, ma questo ostacolo ha contribuito a rafforzare e diffondere questa diversa modalità di interazione anche tra i loro partner.

Il Covid-19 ha introdotto un significativo cambiamento nell'ambito del B2B, influenzando i rapporti con i clienti di DANHERA. Il programma di formazione "DANHERA Academy" viene definito dall'Avv. Progetti come *“un progetto formativo per tutti i rivenditori dell'azienda, compresi negozi fisici, distributori, assistenti alla vendita, agenti commerciali, collaboratori di sviluppo e vendita, e altri”*. Inizialmente, queste sessioni di formazione venivano condotte fisicamente presso la sede o attraverso incontri in sedi specifiche, implicando notevoli sforzi logistici e di risorse. Successivamente l'azienda ha intrapreso un'importante

transizione verso l'uso di videoconferenze, sfruttando piattaforme come Vianova e Zoom per condurre in diretta questi incontri nella loro sala riunioni. Parallelamente, hanno sviluppato contenuti multimediali, video sottotitolati in diverse lingue (a seconda degli stati target), garantendo la disponibilità di tali risorse per consultazioni future. Questa innovazione ha non solo ridotto sprechi legati a carta, luce e trasporto ma ha anche permesso di fornire formazione ai clienti con flessibilità e mostrando virtualmente lo showroom – Perfume Gallery – dove le collezioni hanno origine e vengono esposte con un'esperienza immersiva di notevole impatto.

Per quanto concerne la formazione dei propri dipendenti, la leadership aziendale ha guidato, organizzato e preso decisioni cruciali per influenzare la trasformazione in corso. In particolare, DANHERA dedica risorse allo sviluppo delle competenze dei suoi dipendenti, destinando una quota per ciascun lavoratore all'interno del Fondartigianato. Si tratta di un *"Fondo Interprofessionale per la formazione continua previsto dalla legge 388/2000, che delega agli enti di natura privatistica la gestione dei contributi aziendali destinati alla formazione e al miglioramento delle competenze dei dipendenti"*²⁹.

Ogni anno, attraverso questi fondi, l'azienda seleziona esclusivamente programmi di formazione per i propri dipendenti incentrati sulla digitalizzazione. Questa formazione comprende non solo l'apprendimento di strumenti come Zoom, Vianova Meeting, Goto Meeting, Teams, Google Meet, ma anche l'utilizzo dei programmi aziendali come il CRM, il gestionale e i relativi aggiornamenti.

I dirigenti dell'azienda, i collaboratori e tutto l'organico partecipano a corsi di formazione che mirano, ad esempio, a potenziare le tecniche di sviluppo dell'export

²⁹ <https://www.fondartigianato.it/>

attraverso strumenti digitali come LinkedIn, i social media, il sito web, WhatsApp, promozione di collegamento tramite API.

5.2.2. *La trasformazione digitale dei metodi di lavoro*

Analizzando i cambiamenti che la transizione ha portato in generale all'interno dell'impresa, è stato chiesto all'Avv. Progetti quali Key Enabling Technologies sono state implementate e utilizzate nella loro impresa e quali no. In particolare, sono state suddivise in base a quelle che impattano sui metodi di lavoro e quelle che impattano sulla produzione (verranno descritte nel paragrafo successivo).

- *Cloud Computing*

Partendo dal Cloud Computing, l'azienda ha incorporato il proprio software di Customer Relationship Management (CRM) nel Cloud. Il CRM funge da software commerciale, contenente informazioni come le anagrafiche di clienti, potenziali e clienti attuali, ordini e preventivi. L'azienda ha inoltre interconnesso questo software al loro sito www.DANHERA.com, sia per i clienti B2B che B2C, con l'obiettivo di rendere più agevole l'aggiornamento automatico delle anagrafiche e il monitoraggio degli ordini.

L'integrazione di questo software nel sito è stata realizzata attraverso l'implementazione di un'area riservata nel sito accessibile sia dai clienti privati che dai retailers dalla quale l'azienda estrae informazioni che vengono automaticamente inserite nel CRM.

All'interno del programma, i clienti sono poi categorizzati in base a diversi criteri (ad esempio, per l'e-commerce, vengono suddivisi in base al paese di provenienza). Ogni ordine che viene effettuato tramite il sito viene registrato automaticamente nel CRM nella sezione “*vendite*” del contatto, fornendo dettagli importanti come la data dell'acquisto, gli omaggi forniti, le spese di spedizione, il prezzo applicato, eventuali note lasciate, ecc.

Questa connessione API ha sostanzialmente eliminato la necessità di inserire manualmente i dati nel CRM, riducendo così il rischio di errori umani e risparmiando tempo prezioso. L'integrazione non si limita solo ai clienti privati, ma si estende anche al B2B, i quali possono accedere al sito tramite un nome utente e una password. In questo modo, i prezzi proposti sono già allineati con quelli definiti per gli operatori professionali.

Il sito è stato poi rivoluzionato anche nel design inserendo delle illustrazioni anche animate per le legendary fragrances e non solo.

- *Artificial Intelligence*

L'implementazione dell'Artificial Intelligence all'interno dell'azienda si è principalmente realizzata attraverso l'utilizzo del software di Chat GPT. Questo strumento si configura come un valido supporto per il team di marketing, contribuendo alle attività di storytelling, alle ricerche di mercato, e alle traduzioni dei contenuti nelle diverse lingue degli interlocutori internazionali.

Un esempio concreto dato dall'Avv. Progetti ha evidenziato come *“questo programma di AI abbia svolto un ruolo di supporto nella comprensione di report di laboratorio di un Paese estero fornito da un nostro cliente in ambito cosmetico. Tale approccio ha comportato un'azione efficiente e una comprensione puntuale del tempo abbattendo notevolmente l'impiego di risorse e tempo aziendali, evitando la necessità di coinvolgere un interprete fisico specializzato, in grado di tradurre e comprendere il testo a livello chimico e linguistico”*.

- *Additive Manufacturing*

Per quanto riguarda l'utilizzo dell'Additive Manufacturing, la sua applicazione si colloca nelle fasi iniziali della ricerca del prodotto e nella prototipazione, anziché direttamente nella produzione. L'azienda impiega questo strumento per lo sviluppo di nuovi progetti, generando rendering 3D per potenziali prodotti e creando

modellini dei nuovi articoli attraverso stampanti 3D. Durante questa fase, vengono sfruttati i software CAD e tutti gli strumenti correlati all'Additive Manufacturing. Prima che un progetto prenda forma, dunque, si completa questa fase di prototipia utilizzando questa tecnologia digitale.

- *Cyber security*

Nel contesto della cyber security, la domanda iniziale di ricerca ha mirato a comprendere l'applicazione delle misure di protezione dei dati dei clienti. L'azienda ha risposto spiegando che *“la sicurezza dei dati e la tutela della privacy durante le transazioni online avvengono non attraverso sistemi digitali, bensì in conformità alla normativa europea sulla protezione dei dati personali (GDPR)”*. Per quanto riguarda la cyber security l'azienda impiega Sentinel One, piattaforma di sicurezza (antivirus) basata sull'AI (artificial intelligence) in grado di proteggere tutti i computer e il server centrale dell'azienda. Questo antivirus, meglio definito come EDR (End point Detection and Response) è in grado di aggiornarsi automaticamente in base agli aggiornamenti apportati ai computer, al comportamento dei sistemi, agli attacchi degli hacker e all'evoluzione dei virus. Tale strumento consente di individuare virus e adattarsi di conseguenza per contrastare eventuali mutazioni o sviluppi che potrebbero renderli immune ai tradizionali sistemi di protezione, garantendo una sicurezza molto più elevata rispetto ai tradizionali antivirus.

In conclusione, la soluzione di sicurezza degli Endpoint SentinelOne non usa i tradizionali metodi antivirus basati sulle firme per individuare gli attacchi malevoli ma la protezione dei sistemi avviene combinando l'analisi statica tramite machine learning e l'analisi comportamentale dinamica.

Di seguito sono descritte ulteriori modifiche introdotte attraverso il processo di digitalizzazione all'interno dell'azienda, le quali hanno generato benefici significativi.

- *La redazione del packing list*

L'Avv. Progetti spiega che grazie ai corsi di formazione condotti in collaborazione con la loro società di consulenza, specializzata nella formazione per l'ottimizzazione dell'utilizzo di software gestionali, l'azienda è riuscita a potenziare l'efficienza nell'utilizzo di tali programmi, riducendo contemporaneamente i tempi di lavoro. Un esempio significativo menzionato riguarda la redazione delle packing list, documento fondamentale per la gestione delle spedizioni internazionali, necessario quindi per il trasporto dei materiali al di fuori dell'UE. Questi riepilogano in ordine tutti i prodotti acquistati, inclusi codici interni, descrizioni, quantità, nomenclature doganali, pesi netti, pesi lordi, barcode, e altro.

In passato, la redazione manuale di questo documento avveniva con la compilazione manuale dei dati su un template di file Excel, richiedendo maggiore time consuming rispetto ad una generazione automatica oltre all'aumento correlato di refusi derivante dall'eventuali e fisiologico errore umano.

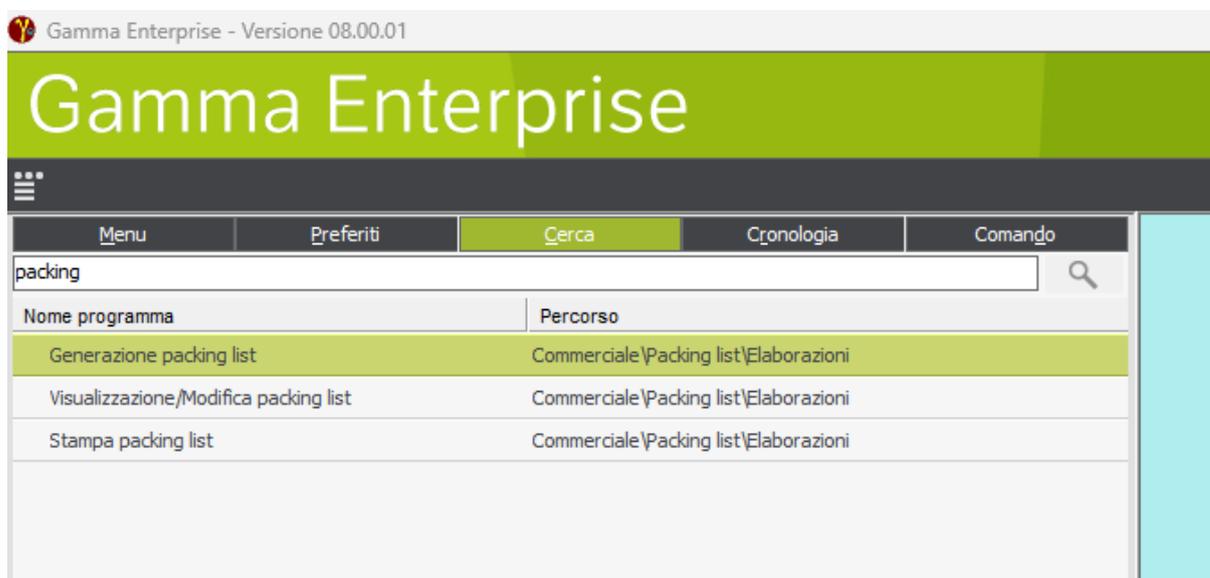
Figura 5.6 – Packing list creato manualmente tramite Excel

 DANHERA Italy - Ecolinegroup Srl - Via dei Mestieri 8/10/12 - 63821 Porto Sant'Elpidio (FM) - ITALY Vat nr. 01156570440 - Tel. +39 0734.900367 - Fax. +39 0734.900101 - www.danhera.com - info@danhera.com							
DANHERA Code	Description	U.M.	Q.ty	Nomenclature (HS Code 2017)	Weight each	Net Weight	Barcode
Our Invoice no. _____ dated _____							
Client: _____							
Legendary Fragrances							
DANHINN0100SV	INNOCENTIA SPRAY VT No-Gas 100 ml. - White Collection	Pcs.		33074900	0,30	0,00	8068020903932
DANHINN125DEC	INNOCENTIA 125 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	0,55	0,00	'0806891410504'
DANHINN250DEC	INNOCENTIA 250 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	0,85	0,00	'0806891410511'
DANHINN500DEC	INNOCENTIA 500 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	1,50	0,00	'0806891410528'
DANHINN1250DEC	INNOCENTIA 1250 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	3,00	0,00	'0806891410535'
DANHINN3000DEC	INNOCENTIA 3000 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	7,00	0,00	'0805698375191'
DANHINN0500R	INNOCENTIA 500 ml. Refill - White Collection	Pcs.		33074900	0,55	0,00	8068057181464
DANHINN01000R/NOBOX	INNOCENTIA 1000 ml. Refill - White Collection	Pcs.		33074900	1,00	0,00	0805698373661
DANHIF1/INNO	Cofanetto IMPERO Innocentia 250 ml+Natural Spray 100 ml Box White	Pcs.		33074900	1,30	0,00	0805698373289
DANHIF2/INNO	Cofanetto IMPERO Innocentia 250 ml+Refill 500 ml Box White	Pcs.		33074900	1,56	0,00	0805698373296
DANHIMF100SV	NIMFA SPRAY VT No-Gas 100 ml. - White Collection	Pcs.		33074900	0,30	0,00	8068020903925
DANHIM125DEC	NIMFA 125 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	0,55	0,00	'0806891410542'
DANHIM250DEC	NIMFA 250 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	0,85	0,00	'0806891410559'
DANHIM500DEC	NIMFA 500 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	1,50	0,00	'0806891410566'
DANHIM1250DEC	NIMFA 1250 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	3,00	0,00	'0806891410573'
DANHIM3000DEC	NIMFA 3000 ml Decanter With Sticks IMPERO	Pcs.		33074900	7,00	0,00	'0805698375207'
DANHIMF0500R	NIMFA 500 ml. Refill - White Collection	Pcs.		33074900	0,55	0,00	8068057181457
DANHIMF1000R/NOBOX	NIMFA 1000 ml. Refill - White Collection	Pcs.		33074900	1,00	0,00	0805698373678
DANHIF1/INIMF	Cofanetto IMPERO Nimfa 250 ml+Natural Spray 100 ml Box White	Pcs.		33074900	1,30	0,00	0805698373302

Fonte: Database aziendale DANHERA

Grazie all'implementazione di questa innovazione, è ora possibile estrapolare direttamente i dati dal software gestionale, consentendo la creazione automatica delle packing list.

Figura 5.7 – Facciata software gestionale generare in automatico il packing list



Fonte: Database aziendale DANHERA

Figura 5.8 – Facciata software gestionale stampa packing list

Fonte: Database aziendale DANHERA

Basterà all'interno della schermata far riferimento alla fattura emessa riferita all'ordine che si sta considerando e, automaticamente, il packing list verrà generato. Ciò ha comportato significativi risparmi in termini di costi e tempo.

- *L'estensione delle modalità di pagamento*

Nell'azienda è stato introdotto un metodo di pagamento tramite POS completamente digitale che offre la possibilità di evitare la stampa della ricevuta, a differenza del precedente sistema che automaticamente generava una doppia copia. Questa innovazione è stata implementata poiché l'azienda ritiene che la digitalizzazione possa avere un impatto positivo non solo attraverso soluzioni avanzate, ma anche tramite miglioramenti nelle procedure quotidiane, come nel caso della non-stampa automatica degli scontrini. Questo nuovo strumento permette all'azienda di ottenere risparmi in termini di consumo di carta così da semplificare anche la gestione della chiusura contabile di cassa. Inoltre, è stata ottimizzata la gestione del sistema bancario, unificando il POS fisico del punto vendita DANHERA con quello della

boutique online www.danhera.com. Questo ha condotto ad una ottimizzazione della lettura dei dati e del controllo contabile dei flussi finanziari. Inoltre, sono stati introdotti nuovi metodi di pagamenti al passo con i tempi quali AMEX, google pay, apple pay.

5.2.3. L'integrazione del digitale nei processi produttivi

L'azienda, nel corso della sua transizione digitale, ha esteso la digitalizzazione a diverse fasi della produzione interna e a tutta la supply chain collaborando con fornitori altrettanto avanzati dal punto di vista digitale.

Attraverso l'implementazione della tecnologia Industria 4.0, l'azienda adotta un avanzato macchinario di imbottigliamento semiautomatico con presidio dell'operatore. Questo macchinario opera in sincronia con il software gestionale aziendale consentendo la tracciabilità dei lotti e i dettagli di produzione, posizionando l'azienda all'avanguardia nel contesto dell'Industria 4.0.

L'Avv. Progetti spiega come il processo inizi con l'apertura di una nuova commessa nel software, inserendo informazioni quali il codice di riferimento, la fragranza da imbottigliare, il numero di pezzi, la quantità in millilitri, e altri dettagli. Solo una volta che tutte queste informazioni sono inserite, la macchina avvia il suo ciclo di produzione. Al termine del processo, il report di produzione, contenente la quantità effettiva di flaconcini imbottigliati, viene automaticamente registrato e salvato all'interno dell'archivio digitale dell'azienda.

Figura 5.9 – Esempio di schermata della macchina



Fonte: Database aziendale DANHERA

Questa integrazione consente all'azienda di ottenere i seguenti vantaggi: rispetto a un processo gestito manualmente, che potrebbe esporre ad errori dall'ordine alla produzione e alle giacenze, l'azienda ottiene una gestione più accurata del numero di prodotti realizzati e delle effettive scorte in magazzino. Ciò previene sprechi di risorse dovuti ad acquisti e produzioni eccessivi o insufficienti, facilitando la gestione complessiva delle rimanenze.

L'integrazione della robotica nel processo produttivo di DANHERA, invece, avviene in modo indiretto attraverso collaborazioni con fornitori digitalmente avanzati, i quali utilizzano macchinari capaci di rendere l'azienda più responsabile dal punto di vista della sostenibilità. In particolare, per la fornitura dei flaconi PET ed R-PET (plastica e plastica riciclata) utilizzati per la collezione home purity, DANHERA si affida al fornitore ALFA, che ha implementato un macchinario per la produzione di queste plastiche, dotato della capacità di disporle in modo ordinato nei contenitori.

Il processo di produzione dei flaconi inizia con una preforma di materiale plastico che, soffiata, ottiene il flacone desiderato. Nella precedente modalità produttiva,

l'alloggiamento del flacone nel cartone finale di produzione veniva praticamente "scagliato" disordinatamente nei grandi boxes. Questo metodo comportava diversi problemi, come la deformazione del prodotto causata dall'impatto, graffi, fori, portando alla successiva eliminazione e spreco del flacone che non rispettava gli standard di qualità.

Attualmente, il nuovo robot, invece, guida il flacone nei vassoi in modo ordinato, a "soldatino", permettendo di gestire i flaconi da 1000ml a bancali completi, nel seguente modo:

- Un vassoio contiene 76 pezzi;
- Un bancale contiene 12 vassoi pari a 912 pezzi;
- Sei bancali sono pari a 5473 pezzi;
- Undici bancali sono pari a 10032 pezzi;
- Ventidue bancali sono pari a 20064 pezzi.

Figura 5.10 – Robot per il posizionamento automatico dei flaconi





Fonte: Fornitore ALFA

Questo comporta i seguenti vantaggi:

- Riduzione degli scarti, eliminando l'impatto caotico dei flaconi nei contenitori;

- Aumento dell'efficienza volumetrica nel contenitore grazie alla disposizione ordinata dei flaconi;
- Riduzione dei costi di trasporto grazie alla minore inefficienza volumetrica e, di conseguenza, una diminuzione delle risorse organizzative necessarie per la fornitura.

Il fornitore ALFA, inoltre, prevede che da gennaio 2024 verrà installato un altro robot che permetterà di ottenere le stesse quantità anche su altri formati da 200, 250, 300, 400, 500 e 750ml.

5.3. La transizione sostenibile in DANHERA

La transizione verso la sostenibilità all'interno di DANHERA è stata un processo graduale, in sintonia con i valori e la cultura aziendale. Da sempre caratterizzata da un impegno nei confronti della responsabilità e della sostenibilità, l'azienda ha rafforzato ulteriormente questa visione attraverso il processo di digitalizzazione. Il tema è stato quindi approfondito sotto quei due punti di vista principali: gli aspetti generali di sostenibilità che caratterizzano l'intera azienda e la sostenibilità favorita dal processo di digitalizzazione.

5.3.1. Valori ambientali e sociali dell'azienda

DANHERA si presenta con una sensibilità verso l'ambiente e verso la natura, infatti, realizza i propri prodotti utilizzando materiali eco-friendly e riciclabili che, uniti al design creativo, vengono definiti come *“un'opera d'arte in miniatura che continua a vivere in infiniti nuovi utilizzi³⁰”*.

Uno dei principali valori distintivi di DANHERA è la *durabilità* dei suoi prodotti, un concetto che sottolinea la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze dei

³⁰ <https://www.DANHERA.com/en/>

clienti senza compromettere le risorse e le opportunità delle generazioni future. L'Avv. Progetti spiega come questo impegno *“riflette la consapevolezza del ruolo cruciale delle imprese nel fronteggiare sfide globali e contribuire a un futuro sostenibile”*. L'approccio di DANHERA alla durabilità riguarda ogni aspetto della sua attività, dalla selezione di materie prime di alta qualità alla scelta dei fornitori e alla comunicazione con i clienti. L'azienda sostiene che la decisione di scegliere un prodotto di qualità, come quelli offerti da DANHERA, è in sé una scelta sostenibile, poiché ne garantisce la sua resistenza nel tempo. La dimostrazione concreta della durabilità dei prodotti si manifesta attraverso pratiche come il servizio di refill, che consente ai clienti di riutilizzare i contenitori dei prodotti anziché gettarli. Inoltre, curando ogni dettaglio del packaging, sia dal punto di vista artistico che materiale, l'azienda promuove la riutilizzabilità dei prodotti terminati, che possono essere trasformati in oggetti decorativi o utilizzati in modi creativi dai clienti. Questo approccio non solo consente ai clienti di riconoscere e apprezzare la qualità dei loro acquisti, ma contribuisce anche a ridurre gli sprechi e, di conseguenza, a limitare l'inquinamento ambientale.

L'Avv. Progetti afferma che DANHERA si dedica attivamente a dimostrare il suo impegno nell'affrontare la transizione sostenibile e nella valorizzazione di questi principi. Infatti, oltre a garantire la durabilità dei propri prodotti, si impegna ad utilizzare materie prime rinnovabili, sottolineando la naturalità delle risorse coinvolte. Inoltre, nella realizzazione dei prodotti, DANHERA adotta energia da fonte rinnovabile per l'approvvigionamento della fornitura di energia elettrica, contribuendo così a eliminare le emissioni negative e consolidando la propria impronta energetica sostenibile. L'impegno di DANHERA si estende anche alla riduzione dell'utilizzo delle risorse durante la produzione e all'opportunità di riutilizzare gli scarti delle attività aziendali. Questo approccio viene messo in

pratica soprattutto nel contesto delle tendenze moda: anziché eliminare le collezioni "fuori moda", l'azienda opta per il loro riutilizzo in iniziative benefiche. Questo sforzo si traduce in un impegno concreto nella prevenzione dei rifiuti e nella riduzione degli sprechi derivanti dalle proprie operazioni. Un altro esempio tangibile di questa iniziativa riportato dall'Avv. Progetti è rappresentato dai progetti implementati nella fornitura dei loro prodotti alle catene alberghiere. Qui, hanno sostituito la fornitura di prodotti in dimensioni ridotte, utilizzati in grandi quantità, con la fornitura di prodotti notevolmente più grandi, contribuendo così alla riduzione complessiva dei rifiuti.

L'azienda ha inoltre acquisito diverse certificazioni di qualità nel settore cosmetico, superando con successo vari test, tra cui:

- *Il challenge test*: un'analisi che valuta la capacità di conservazione dei prodotti cosmetici durante le fasi di produzione, stoccaggio e utilizzo da parte del consumatore. Questo test verifica anche la possibile contaminazione microbiologica dei prodotti;
- *Il patch test*: valuta se l'applicazione del prodotto finito sulla pelle di un numero significativo di volontari provoca l'insorgenza irritazioni visibili. Il prodotto viene applicato per 48 ore in modo più esteso rispetto all'uso comune, allo scopo di verificare la sua effettiva tollerabilità;
- *Il test sul methanol free*: un test specifico per la vendita in Giappone, attestante l'assenza di metanolo nei loro prodotti;
- *Il "Periodo After Opening" test*: definisce il periodo dopo l'apertura del prodotto cosmetico durante il quale può essere utilizzato senza effetti nocivi per il consumatore;

Il processo di selezione dei fornitori di DANHERA si basa sul possesso di certificazioni ISO, standard di qualità e all'offerta di prodotti riciclati o riciclabili.

Per i decanter in vetro e per tutti i loro packaging, l'azienda privilegia collaborazioni con imprese italiane, sia di dimensioni considerevoli che con piccoli artigiani che creano prodotti unici e sostenibili. La preferenza per fornitori italiani mira a sostenere la produzione nazionale e a ridurre l'impatto ambientale derivante dal trasporto. I vetri utilizzati per le collezioni sono prodotti con vetro riciclato pari al 20-30% ed è infinitamente riciclabile. Qui di seguito un estratto che spiega la riciclabilità del vetro:

Figura 5.11 – *Riciclabilità del vetro*



Fonte: Database di DANHERA

Tutte le informazioni relative alla sostenibilità ambientale sono accessibili ai clienti attraverso il sito web e brochure di DANHERA³¹. Questi materiali mettono in evidenza i componenti inclusi nei prodotti, le caratteristiche di biocompatibilità e l'ecocompatibilità, fornendo anche informazioni sui componenti tossici che sono assenti nei prodotti per garantire la massima trasparenza. Ogni cliente è informato sulle caratteristiche dei packaging, a partire dal fatto che sono completamente riciclabili e realizzati con materiali riciclati. Si fa riferimento all'R-PET, al vetro, alla FSC per la carta e ai packaging per i prodotti contenenti legno proveniente da

³¹ Vedi Appendice 2

foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

Infine, coerentemente a quanto già detto nel contesto digitale, l'impegno verso la sostenibilità è esteso a una comunicazione approfondita con i dipendenti. Questi vengono coinvolti e informati direttamente dalla direzione attraverso report tecnici che forniscono dettagli su tutte le iniziative e le informazioni relative alla sostenibilità aziendale. La preparazione dei dipendenti avviene sia a livello tecnico che accademico attraverso corsi di formazione. Questi corsi forniscono conoscenze approfondite, ad esempio, sul significato delle certificazioni di qualità ottenute per i prodotti, sulle caratteristiche dei packaging riciclati e riciclabili, e sulle normative relative alla produzione dei detersivi. Inoltre, l'azienda promuove un ambiente in cui i dipendenti siano incoraggiati a condividere le proprie idee e opinioni sulla sostenibilità. Questo approccio non è visto come una ricompensa, ma come un modo di diffondere una cultura sostenibile attraverso il dialogo.

5.3.2. L'impatto del progresso tecnologico sulla sostenibilità aziendale

Come è stato illustrato nei capitoli precedenti, DANHERA ha affrontato la transizione tecnologica implementando soluzioni all'avanguardia. Allo stesso tempo però, il progresso tecnologico dell'azienda svolge un ruolo molto importante anche per la ridefinizione del panorama aziendale verso la sostenibilità. Infatti, l'integrazione di tecnologie intelligenti, come l'analisi dei dati e l'automazione, non solo ottimizza le performance aziendali, ma consente anche di implementare strategie più consapevoli dal punto di vista ambientale.

Esaminando le numerose trasformazioni e innovazioni tecnologiche, emerge chiaramente il loro impatto positivo non solo a livello logistico, con risparmi di risorse e tempo, ma anche in termini di riduzione di sprechi e inquinamento.

Nell'ambito della formazione, il passaggio di *DANHERA Academy* da un modello offline a uno online ha comportato numerosi benefici. Ora, gli inviti agli incontri vengono spediti via e-mail, eliminando la necessità di stampare carta, riducendo l'inquinamento legato al trasporto e offrendo la possibilità di registrare le lezioni per una visualizzazione successiva senza il bisogno di spostarsi fisicamente. Inoltre, l'estensione delle modalità di pagamento avvenuta tramite l'acquisto del nuovo POS permette di risparmiare carta offrendo la possibilità di non stampare gli scontrini in doppia copia.

Un altro miglioramento significativo in termini di sostenibilità che riporta l'Avv. Progetti, è stato l'introduzione del QR code dinamico nelle etichette di alcuni prodotti. Inizialmente, le etichette dei prodotti contenevano molte facciate con informazioni dettagliate, come la descrizione del prodotto acquistato, riferimenti alla mitologia greca e linee guida per lo smaltimento dell'imballaggio. Questo comportava la stampa di quantità considerevoli di materiale. Con la nuova implementazione, viene ora stampata solo la facciata iniziale contenente il QR code personalizzato. Inquadrandolo, i consumatori possono accedere direttamente alle informazioni che erano precedentemente stampate sul cartoncino e che ora sono disponibili sul sito web. La dinamicità del QR code si manifesta nel fatto che, in caso di modifiche alle informazioni, non è più necessario ristampare i cartoncini; il QR code si aggiorna automaticamente, preservando così gli sforzi in termini di sostenibilità.

Per concludere, l'azienda adotta soluzioni sostenibili anche attraverso la scelta di fornitori che, grazie alle loro implementazioni tecnologiche, contribuiscono positivamente alla sostenibilità complessiva. Ad esempio, affidandosi al fornitore ALFA di flaconi PET e al loro robot per la produzione di questi ultimi, si ottengono numerosi vantaggi. In primo luogo, dal punto di vista della riduzione degli sprechi,

posizionando ordinatamente i flaconi si evitano problemi di difetti, riducendo l'esclusione di prodotti e, di conseguenza, la produzione di rifiuti. Inoltre, la corretta disposizione dei prodotti contribuisce a ridurre la difformità del prodotto, limitando l'impatto ambientale derivante dal trasporto della merce in azienda e il doverli restituire indietro. Questo approccio consente anche un risparmio di spazio, riducendo la quantità di articoli da trasportare e, di conseguenza, l'inquinamento e lo spreco energetico.

5.4. Progetti futuri dell'azienda

Nel percorso di evoluzione aziendale, DANHERA programma di implementare nuovi interventi in ambito di Twin Transition, focalizzandosi su attività che mirano alla tracciabilità dei prodotti venduti. Questa innovazione implica l'adozione di diverse metodologie, la cui scelta dipenderà dalle specifiche esigenze del business e dalle caratteristiche dei prodotti stessi.

Una delle strategie adottate consiste nell'integrare *codici a barre e QR Code* su ciascun prodotto, aspetto già realizzato dall'azienda. La novità consiste nel dotare ogni articolo di un codice a barre o QR Code unico, che può essere agevolmente scannerizzato quando il cliente richiede assistenza o supporto post-vendita. Questo approccio semplifica notevolmente il tracciamento dei prodotti acquistati, consentendo ai clienti di utilizzare persino un comune telefono cellulare per la scansione.

Figura 5.12 – Esempio di etichetta sotto scatola con QR Code già applicato del prodotto ABANTHE



Fonte: Database di DANHERA

Inoltre, l'adozione di queste soluzioni digitali può portare l'azienda a considerare la completa sostituzione dell'etichetta fisica con una digitale, specialmente avendo già implementato i QR Code dinamici. Applicando il QR Code direttamente sul packaging dei prodotti non sarà più necessario stampare etichette, nemmeno per le informazioni ambientali richieste per legge. Alcuni dati, come la codifica identificativa del materiale, potrebbero continuare a essere mantenuti sui contenitori, mentre altre informazioni, come le istruzioni per la raccolta differenziata, potrebbero essere accessibili solo digitalmente. Tuttavia, è importante

considerare che la scelta di comunicare le informazioni tramite canali digitali richiede che siano disponibili istruzioni chiare e facilmente accessibili per i consumatori, in modo che possano facilmente accedere alle modalità di acquisizione dei dati. Infatti, affinché le informazioni ambientali, sia quelle obbligatorie per legge che quelle aggiuntive, siano comunicate in modo efficace, è necessario creare un "ponte" che faciliti il passaggio dal mondo fisico a quello virtuale³².

Oltre all'attuale adozione di codici a barre e QR Code, l'azienda considera altre metodologie innovative, ciascuna mirata a ottimizzare la gestione della catena di distribuzione e l'esperienza del cliente.

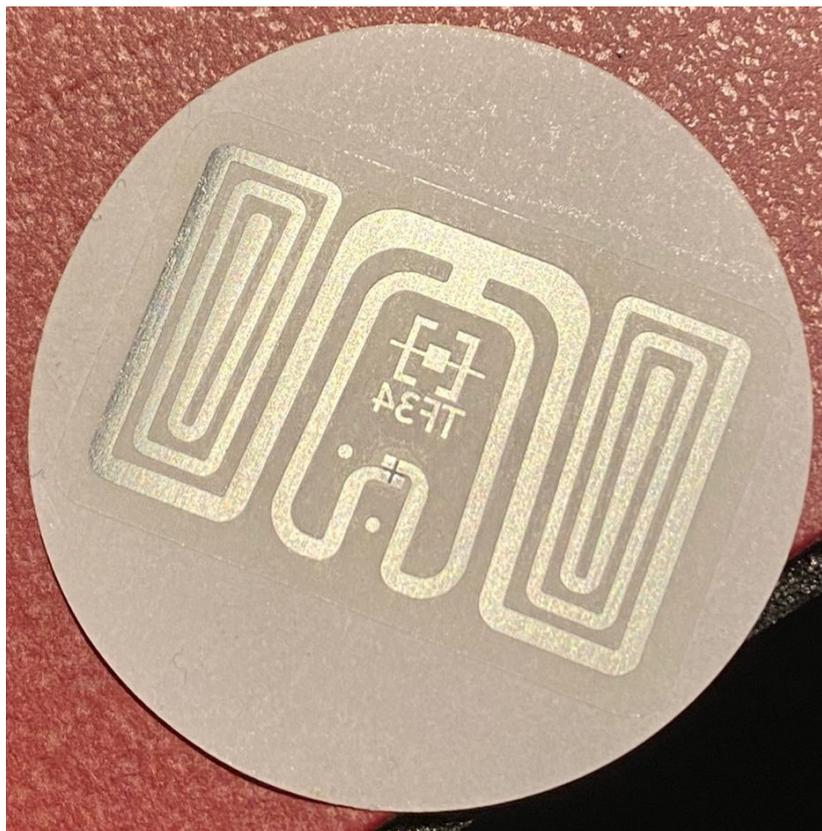
Un'opzione in esame è l'introduzione di *etichette RFID (Radio-Frequency Identification)*, le quali incorporano dettagli informativi sul prodotto. Gli scanner RFID possono essere utilizzati per rilevare e registrare la presenza del prodotto in punti specifici lungo l'intera catena di distribuzione. Un approccio alternativo potrebbe essere quello di incentivare i clienti a scaricare *un'applicazione mobile* dedicata. Quest'applicazione consentirebbe loro di registrare il prodotto, richiedere direttamente da lì assistenza e ricevere aggiornamenti.

Altro modo può essere quello di utilizzare la *tecnologia blockchain* per creare un registro immutabile delle transizioni e delle interazioni con il prodotto. Questo tipo di approccio garantirebbe una catena di custodia sicura e trasparente, rafforzando la fiducia del cliente.

Infine, un'ultima metodologia considerata da DANHERA consiste nell'utilizzo di *magneti o etichette NFC (Near Field Communication)*.

³² <https://etichettaambientaledigitale.it/info>

Figura 5.13 – *Esempio di etichette NFC*



Fonte: Database di DANHERA

L’NFC rappresenta una tecnologia di comunicazione a breve raggio che consente lo scambio di dati tra dispositivi compatibili quando sono vicini l’uno all’altro, tipicamente entro una distanza di pochi centimetri. L’idea è di incorporare magneti o etichette NFC direttamente nei prodotti come dispositivi passivi, consentendo la loro lettura solo attraverso dispositivi mobili abilitanti NFC. Questi dispositivi renderebbero possibile l’accesso immediato a informazioni dettagliate sul prodotto. L’azienda ritiene che quest’ultima metodologia sia la soluzione più idonea e allineata alla sua visione di innovazione nell’ambito della Twin Transition.

5.5. Discussione dei risultati

Una volta esaminate e illustrate le caratteristiche peculiari del fenomeno della Twin Transition nell’azienda DANHERA, è possibile discutere e riflettere su come

gestirlo all'interno di un contesto aziendale, con particolare attenzione alle dinamiche specifiche di DANHERA.

5.5.1. Twin Transition e trasformazione del BMC

Dall'analisi dei dati raccolti è emerso come la Twin Transition abbia avuto un impatto sul Business Model Canvas dell'azienda sia nell'aspetto sostenibile che nella digitalizzazione.

Figura 5.14 – Sustainable Business Model Canvas

Impatti positivi <ul style="list-style-type: none"> • Durabilità dei prodotti • Comunicazione di tematiche ambientali • Promuovere pratiche etiche, cruelty-free e vegane 		Impatti negativi <ul style="list-style-type: none"> • Emissioni di gas serra dovute al trasporto • Il consumo di acqua nei processi produttivi • Poco riutilizzo degli scarti di altre imprese o della propria produzione 		
Attività chiave sostenibili <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo delle Key Enabling Technologies • Attività di R&S per la produzione di nuovi prodotti sostenibili • Scegliere materiali riciclati o riciclabili • Attività di marketing e promozione per la sostenibilità 	Partner sostenibili <ul style="list-style-type: none"> • Fornitori certificati; • Fornitori specializzati in imballaggi sostenibili; • Partner che ottimizzano la supply chain 	Proposta di valore sostenibile <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti durevoli • Soluzioni per la cosmesi domestica efficienti e rispettose dell'ambiente • Packaging riciclato e riciclabile • Linea beauty per il corpo certificata 	Relazioni sostenibili con i clienti <ul style="list-style-type: none"> • Canali di assistenza • Programmi di riciclo e ritorno dei contenitori • Comunicazione green trasparente 	Segmenti di clientela: clienti responsabili <ul style="list-style-type: none"> • Consumatori consapevoli e coinvolti nella sostenibilità • Clienti interessati a prodotti sicuri e sostenibili
	Risorse e tecnologie sostenibili <ul style="list-style-type: none"> • Materie prime sostenibili • Energia rinnovabile • Imballaggi sostenibili • Tecnologie che riducono gli sprechi 		Canali sostenibili <ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione della logistica • Collaborazioni con partner sostenibili per il trasporto 	Fine della vita <ul style="list-style-type: none"> • Imballaggi riutilizzabili e riciclabili • Durabilità dei prodotti
Struttura dei costi e costi aggiuntivi <ul style="list-style-type: none"> • Investimenti in tecnologie digitali • Formazione del personale • Investimenti in R&S • Costi operativi per l'acquisto di materie prime 		Sussidi <ul style="list-style-type: none"> • Sussidi governativi • Agevolazioni fiscali 	Ricavi e premi per la sostenibilità <ul style="list-style-type: none"> • Ricavi per la vendita di prodotti sostenibili • Ottenere certificazioni ambientali • Creazione di esperienze d'acquisto uniche • Premium price riconosciuto dal cliente 	

Nell'ambito della sostenibilità può essere utilizzato il Sustainable Business Model Canvas ideato da Robert Gerlach (2015) che prevede l'aggiunta di quattro blocchi rispetto al Business Model Canvas originale; per quanto riguarda invece l'aspetto digitale, come è stato illustrato nella teoria, non è presente un framework specifico, per questo verrà ripreso il modello originale.

Partendo dai blocchi in comune, i *partner sostenibili* sono rappresentati da fornitori certificati che adottano pratiche sostenibili nella produzione di materie prime e nella produzione di imballaggi riciclabili. Le aziende partner sono in grado di

implementare soluzioni digitali che ottimizzano la gestione della supply chain, essendo trasparenti nella comunicazione delle loro informazioni. Per quanto riguarda le *attività chiave*, ossia la *creazione di valore sostenibile*, si fa riferimento all'utilizzo delle Key Enabling Technologies, dove DANHERA utilizza nello specifico tecnologie di IoT, Cloud Computing, Robotica, Artificial Intelligence, Additive manufacturing e cyber security. Inoltre, le attività che permettono di creare valore sostenibile per l'azienda sono rappresentate dalla ricerca e sviluppo, sia per la produzione di nuove fragranze, formule e creazioni più sostenibili, ricercando nuovi ingredienti a basso impatto ambientale, sia tramite la ricerca di innovazioni tecnologiche per l'ottimizzazione della produzione riducendo il consumo di risorse. Oltre a ciò, controllando la qualità della catena di approvvigionamento, questo permette di creare ulteriore valore, soprattutto se poi comunicato nella maniera corretta ai propri clienti.

Le *risorse e tecnologie chiave* utilizzate dall'azienda, in ambito di sostenibilità sono rappresentate dalle materie prime, ossia dall'utilizzo di ingredienti naturali e biodegradabili, dall'energia solare per alimentare le operazioni aziendali e dagli imballaggi sostenibili, quindi l'utilizzo di packaging riciclabili e riciclati. Nell'ambito digitale, risorse chiave sono rappresentate dal sito web per la raccolta e l'analisi dei dati dei propri clienti, dal software CRM e dalla sicurezza dei dati per garantire la privacy dei clienti.

Passando alla *Proposta di valore*, in ambito di sostenibilità, è rappresentata in generale dall'offerta di prodotti ai quali è possibile allungare il loro ciclo di vita grazie alla caratteristica della durabilità, mentre nello specifico si possono individuare soluzioni per la cosmesi domestica che siano efficienti e rispettose dell'ambiente, la linea beauty per il corpo certificata la quale crea maggiore valore al cliente, il tutto all'interno di packaging riciclato e riciclabile. Mentre,

considerando anche l'aspetto digitale, nella proposta di valore si aggiunge la maggiore esperienza al cliente fornita tramite il servizio di assistenza in grado di risolvere e realizzare i bisogni dei consumatori.

Passando alla parte riferita ai clienti, i *segmenti* ai quali rivolgono la loro offerta vengono definiti "*responsabili*", cioè attenti alla sostenibilità e al consumo consapevole, prediligendo aziende impegnate in pratiche etiche e socialmente responsabili. Sono clienti interessati a prodotti per la cura personale e per la casa che siano sicuri e sostenibili permettendo di aumentare il coinvolgimento e le responsabilità. I clienti vengono raggiunti tramite *canali sostenibili*, cercando di ridurre il numero di consegne separate per ottimizzare i percorsi, ridurre le emissioni di gas serra e con tempi di consegna minori. Tutto questo avviene grazie alla collaborazione con partner logistici che condividono lo stesso impegno per la sostenibilità. Inoltre, l'aspetto digitale ha permesso di rafforzare il loro e-commerce, già comunque in uso. Per quanto riguardano le *relazioni*, l'utilizzo di nuovi mezzi di comunicazione come i social media ha permesso di aumentare il livello di informazione divulgato rendendo più trasparenti gli aspetti sulla sostenibilità. Anche i canali di assistenza digitali e i programmi di riciclo dei contenitori hanno portato a rafforzare la fiducia dei consumatori.

L'ultima parte riguarda i blocchi della struttura dei costi e dei flussi di ricavi. Partendo dalla *struttura dei costi*, i costi aggiuntivi che vengono creati a seguito dell'implementazione della Twin Transition sono legati alla gestione del sito Web, investimenti in ricerca e sviluppo per la ricerca di nuove tecnologie e tecnologie sostenibili, investimenti nella formazione del personale, investimenti per la sicurezza digitale per proteggere i dati dei clienti ed eventuali costi aggiuntivi per la sperimentazione e implementazione di materiali innovativi e l'ottimizzazione dei processi. I *flussi di ricavi* verranno generati dalle vendite dirette attraverso il sito

web aziendale e in generale dalla vendita dei prodotti sostenibili tramite i retailers e grossisti. Inoltre, educando i propri clienti sui benefici economici a lungo termine nell'acquisto responsabile, questo permette di avere riconosciuto un premium price. All'interno del Sustainable Business Model Canvas vengono rappresentati ulteriori quattro blocchi:

- Gli *impatti positivi* prodotti dall'azienda per il pianeta, società e nell'economia attraverso la propria produzione. Questi sono rappresentati principalmente dalla durabilità dei prodotti (intesa come alta qualità dell'impiego di ogni *raw materials*) realizzati che permettono di ottenere risultati positivi sia per il pianeta che per l'economia, sfruttando a pieno il packaging tramite il refill o con altri utilizzi. Inoltre, il consumo dell'acqua, per alcune lavorazioni di prodotti artigianali, è minimizzato tramite l'ottimizzazione dei processi produttivi tramite l'adozione nella supply chain di un impianto centralizzato di riciclo volto a riutilizzare al 100% l'acqua impiegata. Dal punto di vista sociale, l'azienda adotta innanzitutto una comunicazione verso i propri clienti sui temi ambientali tramite campagne di marketing e promuovendo pratiche etiche, cruelty-free e vegane. Inoltre, sostiene associazioni culturali e benefiche.
- Gli *impatti negativi* sono intesi come aspetti che possono essere ancora migliorati dall'azienda. Si considera l'emissione di gas serra generati tramite il trasporto dei prodotti che, tramite una riorganizzazione degli spostamenti, possono essere ridotte ancora. Un altro aspetto che potrebbe essere migliorato potrebbe essere quello del riutilizzo degli scarti di altre imprese nella produzione e anche l'utilizzo dei propri scarti da parte di altre imprese;

- La *fine della vita dei prodotti*, dove vengono identificate le modalità per allungarne il ciclo di vita. In particolare, si fa riferimento al concetto di durabilità, ossia la possibilità di riutilizzare il prodotto grazie al suo packaging riciclato e riciclabile, tramite il refill e riutilizzo in altre modalità;
- I *Sussidi*, intesi come bonus e sussidi fiscali per l'impegno dell'azienda, sono rappresentati da finanziamenti provenienti dal governo per l'adozione di pratiche sostenibili.

5.5.2. *Twin Transition e cambiamenti nell'impresa*

È fondamentale sottolineare come l'implementazione di un processo di digitalizzazione e di transizione verso la sostenibilità richieda un forte impegno da parte della leadership aziendale. Quest'ultima gioca un ruolo cruciale nell'orientare, organizzare e prendere decisioni in merito ai cambiamenti all'interno dell'impresa. Senza un sostegno convinto da parte della leadership aziendale, è difficile che l'organizzazione si impegni pienamente nell'attuare e promuovere tali cambiamenti. Nel contesto specifico di DANHERA, la leadership aziendale ha esercitato un'influenza significativa in queste trasformazioni. Allo stesso tempo, l'organizzazione ha dimostrato di essere aperta all'innovazione, mostrando un notevole impegno nell'apprendere nuove competenze digitali e nell'adottare soluzioni sostenibili.

Rimane comunque una sfida per molte imprese riuscire a capire come concretizzare questa trasformazione e quindi come metterla in atto. Una delle principali difficoltà sta nel riuscire a tradurre le direttive europee e quindi tutta la normativa che sta alla base della Twin Transition in comportamenti concreti che vadano a portare effettivamente un risultato positivo sia all'azienda che all'ambiente. Infatti, a volte, soprattutto nelle piccole medie imprese all'interno delle quali i processi vengono svolti in maniera "semplice", adottare questi tipi di innovazioni non sempre aiuta

ma può portare a complicarli ed allungarli. È quindi importante andare a capire dove il digitale può concretamente aiutare un'azienda e dove no, andando ad analizzare ogni situazione a sé. Per fare ciò, un contributo importante è dato dall'informazione: creare una cultura aziendale su questi aspetti e quindi informandosi a 360 gradi al fine di comprendere meglio queste tematiche è necessario per comprendere l'adattabilità o meno nell'azienda.

All'interno di DANHERA vengono affrontate queste tematiche inserendole in primis nella loro Carta dei Valori aziendali e sfruttando l'implementazione anche della finanza agevolata, con la partecipazione a bandi che favoriscono le aziende che sostengono il digitale e la sostenibilità e attingendo a fondi professionali per la formazione del personale e dei dirigenti, sia in ambito digitale che sostenibile. Utile per l'azienda è stato anche affrontare questi cambiamenti tramite il supporto dei loro fornitori e attuando collaborazioni e progetti con istituzioni, ad esempio le Università e Confindustria. Con quest'ultima è stato affrontato il progetto Learning by Doing, ossia un progetto green su come l'azienda può comunicare al meglio la sua sostenibilità ai propri clienti, portando ad esempio a modificare il loro sito aggiungendo una sezione apposita "*DANHERA nature is my home*" contenente tutti i valori legati alla sostenibilità, comunicata comunque tramite il digitale.

Figura 5.15 – Schermata sito web “DANHERA nature is my home”



Fonte: Database di DANHERA

Concludendo, è quindi possibile evidenziare come l'applicazione della Twin Transition nell'azienda può rappresentare un passo significativo solamente se attuata con la giusta informazione. La convergenza di tecnologie all'avanguardia e strategie sostenibili offre opportunità per migliorare l'efficienza operativa, ridurre gli impatti ambientali e creare valore a lungo termine. Tutto ciò però, richiede una gestione oculata della trasformazione da parte della leadership che si impegni nell'adozione di pratiche consapevoli per garantire un impatto positivo su tutti i livelli dell'organizzazione.

6. Implicazioni manageriali

L'analisi svolta e i risultati ottenuti hanno consentito di esaminare gli impatti della Twin Transition sul Business Model Canvas e, in seguito, di identificare conseguenze gestionali rilevanti per le imprese che si trovano ad affrontare questo fenomeno.

Sulla base dei cambiamenti emersi, è quindi possibile porre delle linee guida in termini di implicazioni manageriali al fine di agevolare le aziende nell'affrontare le trasformazioni e adattarsi al contesto globale attuale.

Partendo dalla dinamicità della cultura aziendale, è evidente il ruolo fondamentale che essa svolge nell'influenzare l'esito della transizione. Questa flessibilità favorisce l'apertura al cambiamento aumentando la propensione dell'organizzazione a adottare nuove tecnologie e stimolando l'innovazione e la creatività. Ciò consente di integrare facilmente le tecnologie innovative con soluzioni sostenibili.

Un altro aspetto fondamentale all'interno del contesto aziendale è la presenza di una leadership forte e di una visione strategica chiara in grado di guidare l'azienda attraverso la transizione sia digitale che sostenibile. Il coinvolgimento attivo dei dipendenti è altrettanto fondamentale per promuovere una buona capacità di adattamento e di apprendimento interno. Per rimanere all'avanguardia, soprattutto in ambito digitale, è essenziale che l'organizzazione sia in grado di recepire positivamente i cambiamenti, richiedendo una forte flessibilità. I dirigenti possono facilitare la creazione di una cultura di apprendimento continuo attraverso l'incoraggiamento alla formazione. Ciò implica la partecipazione a corsi di formazione volti sia a sviluppare competenze necessarie per saper gestire le nuove

tecnologie, sia per informare i propri dipendenti sulle pratiche quotidiane di sostenibilità.

Implementare un processo di transizione digitale e sostenibile dipende anche dalle collaborazioni intraprese dall'azienda. Per prima cosa, la scelta dei fornitori con i quali collaborare è fondamentale: i manager devono essere in grado di stabilire relazioni solide con fornitori impegnati nella transizione. Collaborare con fornitori all'avanguardia dal punto di vista digitale permette di ottenere numerosi benefici in termini di ottimizzazione delle risorse. Allo stesso modo, l'attenzione verso la sostenibilità nella catena di approvvigionamento garantisce una fornitura responsabile di materiali e servizi, contribuendo a ridurre sprechi e inquinamento e fornendo ai clienti prodotti di origine naturale. Oltre ai fornitori, è cruciale instaurare collaborazioni con altri enti per promuovere la crescita di conoscenze e cultura aziendale in quest'ambito:

- L'Università permette alle imprese di accedere a conoscenze avanzate e all'innovazione tramite progetti svolti nelle aule o progetti di tesi;
- Associazioni di categoria offrono piattaforme per condividere best practice, conoscenze e risorse, permettendo alle imprese di rimanere informate sulle ultime tendenze;
- Istituzioni pubbliche tramite le quali le imprese possono collaborare per ottenere un supporto finanziario, consulenza e informazioni normative. In particolare, si possono beneficiare di incentivi governativi per le iniziative legate alla sostenibilità;
- Consulenti di sostenibilità e trasformazione digitale possono guidare le imprese attraverso le complessità di entrambe le transizioni.

Inoltre, una comunicazione chiara e trasparente è essenziale per coinvolgere dipendenti, clienti e altri stakeholder nel processo di Twin Transition. Questo

aspetto risulta importante per contribuire a creare un ambiente lavorativo interno in cui i dipendenti siano informati e coinvolti nelle iniziative aziendali in atto in modo da poter contribuire con idee e attività. Il raggiungimento dei successi aziendali viene condiviso in tutta l'organizzazione, dimostrando concretamente gli sforzi e i risultati ottenuti. Allo stesso tempo, è importante condividere le informazioni soprattutto in ambito sostenibile anche con i propri clienti, essendo sempre più attenti alle pratiche sostenibili delle aziende. Comunicare apertamente le iniziative di sostenibilità e digitalizzazione può motivare i clienti a essere coinvolti e a sostenere l'azienda attraverso le proprie scelte di acquisto.

Infine, bisogna considerare che il processo di Twin Transition è un percorso dinamico di innovazione continua, che richiede un impegno costante nell'esplorare nuove idee, tecnologie e approcci sostenibili in evoluzione con il mondo aziendale contemporaneo. Dal punto di vista tecnologico, i manager devono prestare attenzione alle evoluzioni in corso per poter soddisfare le aspettative dei clienti e restare competitivi. Allo stesso tempo è utile anche sperimentare nuove tecnologie emergenti, affidandosi anche a esperti esterni, consentendo di valutare l'applicabilità o meno delle nuove soluzioni. Dal punto di vista della sostenibilità, risulta importante investire nella ricerca e sviluppo per cercare nuovi materiali sostenibili, sia per la produzione che per il packaging, nonché nuove soluzioni sostenibili legate ad esempio al trasporto. Rientra in questo contesto anche la progettazione di prodotti che tenga conto di aspetti sostenibili, come il concetto di durabilità, refill o riparazione.

6.1. Limiti e future ricerche

L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di mettere in luce le attività passate e attuali dell'azienda volte a realizzare questa trasformazione, con uno sguardo

prospettico sulle future applicazioni. Nel corso dell'analisi, si sono delineate le sfide affrontate dall'azienda e le strategie adottate per superarle con successo.

Tuttavia, è importante sottolineare che questa ricerca presenta alcune limitazioni, principalmente derivanti dal suo carattere di studio di caso focalizzato su un'unica organizzazione operante in un settore specifico e per un periodo di tempo circoscritto. Inoltre, va notato che l'analisi si è concentrata principalmente su un approccio qualitativo, tralasciando una valutazione quantitativa.

Pertanto, va riconosciuto che questa ricerca non può essere applicata in modo generalizzato, poiché i risultati ottenuti sono influenzati dalle variabili specifiche del contesto ambientale preso in considerazione. Una prospettiva di ricerca futura potrebbe considerare l'espansione del campione coinvolgendo un maggior numero di imprese nel medesimo settore, ampliando così il raggio d'azione e introducendo analisi quantitative. Queste potrebbero esaminare, ad esempio, come si siano modificate le performance economiche in seguito alla Twin Transition, l'andamento dei livelli di inquinamento e la gestione dei rifiuti, tra altri parametri.

Successivamente, si potrebbe approfondire ulteriormente la variabilità dei risultati esaminando contesti geografici più ampi, mettendo in luce le differenze nei risultati derivanti dall'applicazione della Twin Transition in diverse aree geografiche. Inoltre, si potrebbe considerare un'analisi comparativa tra settori diversi, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, al fine di identificare le aree in cui l'implementazione della Twin Transition contribuisce in modo più significativo al raggiungimento di risultati positivi e sostenibili.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha permesso di evidenziare i cambiamenti che emergono all'interno dei Business Model aziendali a seguito dell'implementazione della Twin Transition, esaminando quest'ultima sia dal punto di vista teorico che tramite un caso studio reale. L'esplorazione della letteratura ha mostrato la Twin Transition come un paradigma innovativo e ambizioso, rappresentando un punto di convergenza cruciale tra sostenibilità ambientale e la digitalizzazione. In questo contesto, si è delineato un ruolo sempre maggiore per le imprese nel perseguire obiettivi sostenibili e abbracciare le crescenti opportunità offerte dalla digitalizzazione.

Tuttavia, l'implementazione di una transizione così complessa non è un processo immediato, ma richiede una serie di cambiamenti e adattamenti all'interno della struttura organizzativa. Il Covid-19 ha contribuito all'accelerazione del processo di digitalizzazione in tutte le imprese, richiedendo loro di affrontare la sfida e spesso comportando la necessità di riqualificare il personale, investire in corsi di formazione, aggiornarsi e sperimentare nuovi approcci. D'altra parte, la transizione sostenibile appare come una necessità per le imprese che aspirano a risultati competitivi ed equilibrati nel lungo periodo. Tale transizione richiede un impegno strategico e un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni, spingendo le imprese a considerare non solo l'aspetto economico, ma anche quello sociale e ambientale per raggiungere un equilibrio sostenibile.

Entrambe le transizioni, dunque, sono considerate fondamentali per raggiungere i traguardi prefissati e, in generale, per affrontare le sfide del cambiamento climatico. Tuttavia, è emerso anche che questi due fenomeni hanno origini differenti e non sempre si allineano tra di essi. Pertanto, coordinare in modo efficace entrambi i

cambiamenti risulta fondamentale per ottenere i benefici sperati e gestire i rischi connessi. La capacità di sincronizzare queste due transizioni diventa così un elemento chiave per una gestione efficace e sostenibile del cambiamento aziendale nel panorama attuale.

L'analisi del caso studio rileva implicazioni significative in linea con la letteratura esaminata. In particolare, DANHERA ha dimostrato un impegno concreto verso la sostenibilità, adottando strategie innovative e implementando tecnologie avanzate per migliorare la qualità dei prodotti offerti. L'analisi del Business Model Canvas, adattato alla Twin Transition, ha chiaramente evidenziato come la collaborazione con partner sostenibili, l'utilizzo delle Key Enabling Technologies e l'integrazione di pratiche sostenibili nella proposta di valore abbiano permesso all'azienda di affrontare con successo la transizione. Allo stesso tempo, però, emerge la necessità di una leadership forte e di una visione strategica chiara all'interno dell'organizzazione, poiché la capacità di adattamento e apprendimento dell'intera azienda risulta cruciale per accogliere positivamente i cambiamenti, specialmente in un contesto digitale in continua evoluzione. Questo comporta la collaborazione con partner esterni impegnati nella transizione, oltre che a richiedere una comunicazione chiara e trasparente verso dipendenti, clienti e altri stakeholder.

Seguendo i risultati del caso studio, sono state analizzate alcune implicazioni manageriali identificando la Twin Transition come un percorso dinamico di innovazione continua. I manager devono rimanere attenti alle evoluzioni tecnologiche per soddisfare le aspettative dei clienti, mentre gli investimenti nella ricerca e sviluppo sono fondamentali per scoprire nuovi materiali sostenibili e soluzioni innovative in sintonia con le esigenze del mercato e dell'ambiente.

La ricerca sviluppata non è esente da limitazioni che, tuttavia, potrebbero essere superate con lo sviluppo di futuri studi. Le limitazioni, attribuibili alla natura del

singolo caso studio, aprono la strada a futuri approfondimenti. Le prospettive future di ricerca potrebbero ampliare il campione includendo più imprese appartenenti a diversi settori, consentendo un'analisi comparativa sia qualitativa che quantitativa. Questo approccio mirerebbe a identificare come la Twin Transition contribuisce in modo più significativo al raggiungimento di risultati positivi e sostenibili.

Bibliografia

- ALKHATIB, S., KECSKÉS, P., KELLER, V. (2023), *Green Marketing in the Digital Age: A Systematic Literature Review*, agosto.
- AMUI, L., JABBOUR, C., KANNAN, D. (2016), *Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and future agenda toward a sustainable transition*, luglio.
- BARBIERI, L., CATTABRIGA, A., GIARDINA, C., RUANO, D. (2023), *Prodotti, servizi, prototipi ed esperienze responsabili*, maggio.
- BELLANTUONO, N., NUZZI, A., PONTRANDOLFO, P., SCOZZI, B. (2021), *Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature*, novembre.
- BELLETTI, S. (2023), *Come gestire la trasformazione verde e digitale dell'azienda*, giugno.
- BETTINAZZI, E., FERRO, N., MULAZZI, F., ZOLLO, M. (2015), *Verso l'impresa sostenibile: la sperimentazione per innovare il modello d'impresa*.
- BHATTACHARYA, C.B. (2016), *Responsible Marketing: Doing Well by Doing Good*, Vol. 8, No. 1.
- BRESSO, M. (2021), *Economia ecologica*, Editoriale Jaca Book Srl, Milano.
- CANTELE, S. (2021), *La sostenibilità come leva competitiva*.
- CANTÙ, C. (2022), *Marketing innovation: il ruolo del transformative marketing per un'innovazione digitale e responsabile*, FrancoAngeli, Milano.
- DE NICOLA, M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- DEL BÒ, C., LUPI, C. (2021), *La sostenibilità*, novembre.
- DERVITSIOTIS, N. (2010), *A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence*, Total Quality Management & Business Excellence, pp. 903-918.
- DI MARIA, E., DE MARCHI, V., BLASI, S., MANCINI, M., ZAMPETTI, G. (2019), *L'economia circolare nelle imprese italiane e il contributo di industria 4.0*.

- DUSE, M. (2009), *Il CRM strategico*, FrancoAngeli, Milano.
- FREUDENREICH B., LÜDEKE-FREUND, F., SCHALTEGGER, S. (2019), *A stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability*, febbraio.
- FREY, M. (2009), *Sostenibilità, competitività e marketing*.
- FREY, M. (2013), *La green economy come nuovo modello di sviluppo*.
- FREY M., CASAMENTO, G. (2020), *I nuovi modelli di consumo e la riprogettazione del packaging: la scelta di materiali sostenibili nell'era dell'economia circolare*, dicembre.
- GAZZOLA, P., PAVIONE, E., DALL'AVA, M. (2020), *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, febbraio, vol. 10, n. 4/2019.
- GERLACH R. (2015), *The sustainable Business Model Canvas – A common Language for Sustainable Innovation*, febbraio.
- GIL-GOMEZ, H., GUEROLA-NAVARRO, V., OLTRA-BADENES, R., LOZANO-QUILIS, A. (2020), *Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation*, gennaio.
- GRANT, J., (2019), *Il manifesto del Green Marketing*, Francesco Brioschi Editore srl, Milano, terza ristampa. Edizione originale: *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2007.
- GREENBERG, J. (2001), *Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges*, International journal of Conflict Management, Vol. 12, No. 4, pp. 365-375.
- JOYCE, A., PAQUIN L, R., PIGNEUR Y. (2016), *The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models*, giugno.
- KORUCUK, S., AYTEKIN, A., ECER, F., KARAMASA, C., ZAVADSKAS, E.K. (2022), *Assessing Green Approaches and Digital Marketing Strategies for Twin Transition*, dicembre.
- KOTARBA, M. (2018), *Digital transformation of business models*, Vol. 10.
- LI, F., (2020), *Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition*, maggio.

- MABRY, L. (2008), *Case study in social research. The SAGE handbook of social research methods*, pagg. 214-217.
- MARASCA, S., CATTANEO C. (2021), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- MARKARD, J., RAVEN, R., TRUFFER, B. (2012), *Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects*, febbraio.
- MARKARD, J., GEELS, F., RAVEN, R. (2020), *Challenges in the acceleration of sustainability transitions*, novembre.
- MATT, C., HESS, T., BENLIAN, A. (2015), *Digital Transformation Strategies*, agosto.
- MCPARLAND, C., CONNOLLY, R. (2020), *Digital Transformation, Smart Working, and COVID-19 Pandemic*.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE IN COLLABORAZIONE CON IL MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2018), *Economia circolare ed uso efficiente delle risorse: indicatori per la misurazione dell'economia circolare*, maggio.
- MUENCH, S., STOERMER, E., JENSEN, K., ASIKAINEN, T., SALVI, M., SCAPOLO, F. (2022), *Towards a green and digital future*, EUR 31075 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- ORTEGA-GRAS, J., BUENO-DELGADO, M. V., CANAVATE-CRUZADO, G., GARRIDO-LOVA, J. (2021), *Twin Transition through the Implementation of Industry 4.0 Technologies: desk-research analysis and practical use cases in Europe*.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- PROMETEIA – INTESA SANPAOLO (2021), *Transizione Digitale: a che punto siamo? Un confronto con le altre manifatture europee*, maggio.
- ROLLI, R. (2022), *Dalla Corporate Social Responsibility alla Sustainability, alla Environmental, Social and Governance (ESG)*.
- ROSSI, F. (2017), *Marketing e comunicazione della sostenibilità: un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business*.
- SANDRINI, S. (2022), *Economia circolare, pedagogia. Un progetto di territorio*.

- SCHALLMO, D., WILLIAMS, C., BOARDMAN, L. (2017), *Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap*, novembre.
- SCHWERTNER, K., (2017). *Digital Transformation of business*, Vol. 15.
- SHAFER, S., SMITH, J., LINDER, J. (2005), *Business Horizons*, pag. 199 – 207 The power of business models.
- TARIQ, E., ALSHURIDEH, M., AKOUR, I., AL-HAWARY, S., AL KURDI, B. (2022), *The role of Digital marketing, CSR policy and green marketing in brand development*, gennaio.
- TERENTII, A. (2022), *Transizioni “gemelle”: competenze digitali e divario digitale in Unione Europea*.
- TURCO, G. (2020), *Economia circolare: definizione e politiche europee*, dicembre.
- VINUESA, R., AZIZPOUR, H., LEITE I. (2020), *The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals*, gennaio.
- RUBAT DU MÉRAC, E. (2022), *Studio di caso e focus group*, marzo.
- EISENHARDT, K.M. (1989), *Building theories from case study research. Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- YIN, R.K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage. ED. 2014.
- YIN, R.K. (2009), *Case study research: design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- SENA, (2016), *L'approccio del case study nella ricerca socioeconomica*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

<https://www.sap.com/italy/insights/what-is-digital-transformation.html>

<https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/cose-davvero-la-trasformazione-digitale-definizioni/>

<https://azure.microsoft.com/it-it/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-paas>

<https://www.economyup.it/innovazione/cos-e-il-digital-economy-and-society-index-europeo-che-boccia-l-italia-digitale/>

<https://www.key4biz.it/metaverso-e-web-3d-guida-agli-spazi-virtuali-del-futuro/437477/>

https://blog.osservatori.net/it_it/desi-indice-digitalizzazione-italia

<https://www.green.it/fattori-esg-cosa-sono/>

<https://www.cerved.com/community/news/cose-il-rating-esg-o-rating-di-sostenibilita/>

<https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2022/05/26/sostenibilita-possibili-piccole-medie-imprese-grandi-aziende-importante-giusta-consulenza>

<https://www.startupgeeks.it/triple-bottom-line/>

<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2023/06/tre-pilastri-sostenibilita>

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it

<https://www.openpolis.it/parole/che-cose-il-next-generation-eu/>

<https://mce4x4.mobilityconference.it/twin-transition-cosa-significa-e-il-suo-rapporto-con-la-mobilita/>

<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/digitalisation-schools-11-2023/it/>

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

<https://www.creact.it/business-model-canvas/>

<https://www.techeconomy2030.it/>

<https://www.threebility.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation>

<https://flourishingbusiness.org/flourishing-business-canvas/>

<https://it.itpedia.nl/2018/08/04/wat-is-een-technology-roadmap/>

<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-requires-business-model-2-3-peter-tyreholt/>

<https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-requires-business-model-1-3-peter-tyreholt/?trackingId=cbhke9eAReGqakjWddLhGQ%3D%3D>

<https://familybiz.it/storica-impresa-di-famiglia-si-lancia-in-un-nuovo-business/>

<https://www.DANHERA.com/en/>

<https://www.fondartigianato.it/>

<https://etichettaambientaledigitale.it/info>

Appendice 1

INTERVISTA ALL'AVV. PROJETTI

Quali di queste Key Enabling Technologies sono state implementate nella vostra azienda a seguito della transizione digitale? E qual è il loro fine nell'impresa?

IoT: viene applicato tramite l'industria 4.0, utilizzando una imbottigliatrice semiautomatica con presidio dell'operatore. La macchina opera tramite un software che consente la tracciabilità dei lotti e i dettagli di produzione. Queste informazioni vengono registrate e salvate all'interno dell'archivio dati digitale dell'azienda. Questo macchinario ha portato ad un'ammortizzazione, ad un'economia in termini di tempo e di ordine, eliminando fogli, creando un circuito chiuso all'interno dello stesso computer. Questo permette di ottenere un ordine a livello di struttura.

Cloud Computing: riguarda i software aziendali presenti sul Cloud.

Simulazione: non viene applicata.

Robotica: viene implementata tramite le collaborazioni con i fornitori.

Artificial Intelligence: è utilizzata tramite Chat GPT, principalmente per le attività creative; quindi, per le ricerche di supporto legate allo storytelling o per alcune demo legate alle immagini. Ad esempio, è stato utilizzato anche a supporto per la comprensione di un documento su un test di laboratorio estero, andando a tradurlo e a spiegarne il contenuto. Questo ne ha agevolato la comprensione in termini di tempo e di risorse, in quanto sarebbe stato necessario trovare un interprete anche a livello chimico che capisse di cosa si stesse parlando.

Cyber security: è adottato tramite un antivirus che usa l'intelligenza artificiale su tutti i computer e sul server centrale. È un'antivirus che si aggiorna da solo: vede il mutare delle condizioni, vede come avvengono gli aggiornamenti sul pc, monitorando il comportamento del computer, il comportamento degli hacker e dei virus. I virus solitamente capiscono i sistemi di protezione e li superano, mentre questa tipologia di antivirus intelligence capisce se il virus è diventato immune e si adatta di conseguenza. I dati dei clienti e la loro privacy durante le transizioni online, invece, vengono protetti seguendo la normativa europea GDPR.

Come sono cambiate all'interno della vostra impresa le competenze che i vostri dipendenti devono avere in base alla digitalizzazione? È stata effettuata una riqualificazione dei dipendenti? La leadership aziendale che ruolo ha giocato nell'influenzare l'accettazione di questi cambiamenti in atto?

Tutti i collaboratori seguono ogni anno dei corsi di formazione sulla digitalizzazione e sull'utilizzo dei software aziendali.

Questa attività formativa avviene attraverso diversi canali: formazione sulla sicurezza digitalizzata tramite consulenti specializzati; formazione nell'utilizzo del back end del sito tramite le nostre agenzie web; formazione nell'utilizzo dei software aziendali e implementazioni di funzioni sfruttando i Fondi Interprofessionali.

I Fondi Interprofessionali costituiscono strumenti finanziari di natura consortile, finalizzati alla promozione e al sostegno di attività formative nel contesto lavorativo. L'obiettivo primario di tali fondi è favorire la crescita delle competenze e la qualificazione professionale dei lavoratori all'interno di un determinato settore

economico. Per questo, essi raccolgono risorse finanziarie provenienti dalle aziende aderenti, solitamente attraverso contributi obbligatori o volontari, e le destinano a iniziative formative quali corsi, seminari, workshop o altre attività finalizzate all'aggiornamento e all'incremento delle competenze professionali.

I Fondi Interprofessionali svolgono un ruolo chiave nel promuovere la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane all'interno delle imprese, contribuendo così a migliorare la qualità del lavoro e a mantenere elevati standard professionali all'interno di un settore specifico.

Tutto ciò riguarda la formazione, *inter alia*, sull'utilizzo dei programmi aziendali come il CRM, il gestionale e gli aggiornamenti dei programmi (non è solo essere digitali ma è essere digitali con le ultime release). Quindi si hanno tutti i programmi aggiornati, formiamo i dipendenti, facciamo dei corsi di formazione che vengono condivisi con tutti i collaboratori. Corsi di formazione: l'export digital marketing ha riguardato la formazione non solo dei dipendenti ma anche dei manager che si informano per quanto riguarda tecniche di sviluppo dell'export dell'azienda tramite strumenti digitali (LinkedIn, i social, il web site, whatsapp, API).

La leadership aziendale, poi, ha giocato un ruolo fondamentale nell'influenzare i cambiamenti in atto perché l'ha guidata, organizzata e decisa. Questi cambiamenti nell'azienda sono sempre ben accolti, c'è tanta volontà nell'imparare cose nuove e essere sempre più consapevoli degli strumenti digitali. Sono state fatte poi delle sessioni di formazione anche per l'utilizzo di tutti i programmi come zoom, vianova meeting, goto meeting, teams, google meet.

Com'è iniziata la transizione tecnologica all'interno della vostra azienda? È stata alimentata dall'avvento del Covid-19 o era già in atto questa trasformazione? Ad

esempio, l'utilizzo dello smart working è stato per molte aziende una modalità di lavoro nata e finita con il covid, voi come la state gestendo? Inoltre, vengono sfruttati team virtuali in cui i partecipanti che ne fanno parte sono distanti tra loro geograficamente con l'obiettivo di ridurre costi e tempi di trasferta per progetti che coinvolgono figure diverse e lontane tra loro?

La transizione tecnologica all'interno della nostra azienda è stata avviata prima dell'avvento della pandemia da Covid-19, rappresentando una componente significativa del nostro impegno strategico a lungo termine. Sebbene la pandemia abbia accelerato alcune dinamiche di trasformazione digitale, la nostra organizzazione aveva già intrapreso un percorso di modernizzazione tecnologica e implementazione di soluzioni innovative prima della diffusione del virus.

L'utilizzo delle video call era già stato implementato come parte integrante della nostra strategia aziendale come risposta alla crescente necessità di flessibilità lavorativa e per favorire un ambiente di lavoro più agile ed efficiente. La pandemia ha ulteriormente consolidato e ampliato l'adozione di modalità di lavoro flessibili, ma la nostra azienda ha mantenuto un approccio proattivo nell'implementazione di soluzioni tecnologiche e nell'ottimizzazione dei processi operativi al di là delle circostanze contingenti.

Ciò non solo contribuisce a ridurre costi e tempi di trasferta, ma anche a capitalizzare sulle diverse competenze disponibili in tutto il mondo, promuovendo un approccio collaborativo e diversificato nell'affrontare le sfide aziendali.

La Twin Transition, intesa come integrazione sinergica delle trasformazioni digitale e verde, è stata parte integrante della nostra visione strategica, riflettendo l'impegno a conciliare l'innovazione tecnologica con la sostenibilità ambientale. La nostra

azienda sta attivamente perseguendo iniziative che favoriscano una transizione equilibrata e sostenibile, incorporando le migliori pratiche e tecnologie avanzate per ridurre l'impatto ambientale e promuovere l'efficienza operativa.

Come promuovete la sostenibilità nel processo di approvvigionamento e con i vostri clienti? Esempio nel processo di approvvigionamento: scegliendo fornitori con certificazioni particolari. Esempio con i clienti: educandoli e incoraggiando comportamenti di consumo responsabili tramite ad esempio con i social, con il sito web... condividendo informazioni o certificazioni ambientali con i clienti per dimostrare l'efficacia delle iniziative green...

Nel nostro impegno per promuovere la sostenibilità, adottiamo una strategia olistica che coinvolge sia il processo di approvvigionamento che le relazioni con i clienti. Nel processo di approvvigionamento, si effettua una selezione di Fornitori Responsabili.

Prestiamo particolare attenzione alla scelta di fornitori che aderiscono a standard ambientali elevati e detengono certificazioni riconosciute nel settore. Favoriamo partner commerciali che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità attraverso pratiche come la gestione responsabile delle risorse e la riduzione delle emissioni di carbonio.

Introduciamo criteri specifici nella valutazione dei fornitori, considerando l'impronta ambientale dei loro processi produttivi e l'adesione a pratiche di produzione sostenibile.

Nella relazione con i Clienti, utilizziamo i nostri canali di comunicazione, inclusi i social media, il nostro sito web e newsletter, per educare i clienti sui principi della

sostenibilità e sulle iniziative che intraprendiamo. Condividiamo apertamente le nostre certificazioni ambientali e le pratiche sostenibili implementate. Forniamo ai clienti informazioni dettagliate sulla provenienza dei prodotti, incoraggiando la tracciabilità e la conoscenza dell'origine delle materie prime.

Inoltre, la sostenibilità viene promossa nell'azienda scegliendo fornitori con certificazioni ISO, certificazioni di qualità e certificazioni in grado di fornire un prodotto quanto più possibile riciclato e riciclabile (sia a livello di vetro, che a livello di pack). Prediligiamo fornitori che utilizzino risorse energetiche rinnovabili (pannelli solari), fornitori che garantiscono soprattutto il prodotto di qualità nelle materie prime, in quanto permette poi da parte di DANHERA l'ottenimento di certificazioni di qualità. Ad esempio, nell'ambito cosmetico hanno quattro livelli di certificazioni.

Per quanto riguarda i clienti condividiamo le informazioni green che riguardano il prodotto: il packaging è R-PET quindi completamente riciclato e riciclabile, il vetro è parzialmente riciclato oltre che riciclabile, i materiali in carta sono certificati FSC e il pack può essere riutilizzato in altre modalità.

Condividiamo anche il concetto di sostenibilità intesa come durabilità. DANHERA seleziona i propri fornitori e comunica alla propria clientela la scelta di comprare meno ma comprare un prodotto di più alta qualità che dura più nel tempo. Quindi, sostenibilità intesa come durabilità, come scelta di maggiore valore delle materie prime, nei fornitori e di comunicazione al cliente. DANHERA è un brand di merito e il fatto stesso che il prodotto sia di qualità è una scelta sostenibile perché può garantire la sua durabilità nel tempo.

Quali certificazioni avete?

La Collezione cosmetica Body Purity ha superato a pieni voti il challenge test, il patch test, il test sul methanol free che è stato richiesto specificatamente per il mercato giapponese e il PAO “Periodo After Opening” test.

Come vengono coinvolti i dipendenti nella promozione della sostenibilità e nell'implementazione delle strategie (anche di marketing) in ambito green?

Tutti i dipendenti vengono coinvolti con la condivisione di tutte le informazioni, vengono informati dalla direzione con la condivisione dei report tecnici. Vengono fatti dei corsi di formazione a livello accademico: sanno cos'è il Patch test, sanno cosa significa essere compliant alla normativa REACH per i detergenti, sanno che i loro pack sono riciclati e riciclabili; quindi, hanno una formazione sugli obiettivi ambientali. In sintesi, forniamo formazione regolare sui temi della sostenibilità, evidenziando l'importanza di comportamenti eco-friendly sia sul luogo di lavoro che nella vita quotidiana.

L'azienda ascolta sempre tutti gli input dei dipendenti.

L'azienda inoltre esegue la raccolta differenziata, che rappresenta un aspetto cruciale per migliorare la sostenibilità complessiva delle operazioni aziendali. Questa pratica rappresenta un plus per la sostenibilità poiché riduce la quantità dei rifiuti destinati alle discariche e ottimizza il processo di riciclo.

La raccolta differenziata consente di separare materiali riciclabili da quelli non riciclabili, riducendo significativamente la quantità di rifiuti destinati alla discarica.

Questa distinzione facilita il processo di riciclo, contribuendo a preservare le risorse naturali e minimizzando l'impatto ambientale legato all'estrazione di nuove materie prime.

Il riciclo, generalmente meno energetico rispetto alla produzione da materie prime vergini, comporta un risparmio considerevole di energia nel ciclo produttivo. Inoltre, contribuisce a ridurre le emissioni di gas serra, poiché la produzione di materiali riciclati comporta tipicamente minori emissioni di carbonio rispetto a quella basata su materie prime vergini.

La nostra azienda, attraverso la pratica della raccolta differenziata, manifesta un impegno tangibile per la sostenibilità, dimostrando consapevolezza dell'importanza ambientale e un'azione attiva per ridurre l'impatto ambientale complessivo.

La separazione dei materiali non solo riduce i costi legati allo smaltimento dei rifiuti, consentendo il loro invio a impianti di riciclo a costi inferiori rispetto alle discariche, ma coinvolge anche i dipendenti in un approccio responsabile e ambientalmente consapevole.

Inoltre, la raccolta differenziata offre l'opportunità di educare i dipendenti sui principi della gestione sostenibile dei rifiuti, promuovendo comportamenti eco-friendly anche al di fuori dell'ambiente lavorativo.

In sintesi, la raccolta differenziata nella nostra azienda non solo riduce l'impatto ambientale dei rifiuti, ma può anche portare a vantaggi economici, migliorare l'immagine aziendale e coinvolgere i dipendenti in un percorso comune verso la sostenibilità.

L'azienda promuove la sostenibilità vendendo prodotti ad hotel, con la finalità di evitare sprechi o ridurre l'utilizzo di amenities. Questo è possibile grazie al fatto che:

- Progettiamo i prodotti con l'obiettivo di ridurre gli imballaggi, di utilizzare materiali riciclabili o compostabili e promuovere l'efficienza energetica
- presentiamo prodotti concentrati, di alta qualità e durata che richiedono sostituzioni meno frequenti. Questo può ridurre la quantità complessiva di rifiuti generati;
- proponiamo sistemi di ricarica per amenities come shower gel, hand soap e creme, profumi biancheria, riducendo così la necessità di imballaggi monouso;
- abbiamo una collaborazione e comunicazione aperta con gli hotel e i fornitori per identificare costantemente nuove opportunità di miglioramento e implementare soluzioni sostenibili.

Inoltre, è importante evidenziare il valore della sostenibilità nei materiali di marketing, mostrando agli hotel e ai loro ospiti l'impegno dell'azienda per un approccio più ecologico. Collaborare con i partner per sviluppare soluzioni sostenibili è un passo cruciale per affrontare le sfide legate agli sprechi e alle amenities nei settori alberghiero e dell'hospitality.

Collegandomi a un grafico inserito nella parte teorica della mia tesi, a seguito di uno studio sono state evidenziate le principali attività svolte dalle imprese Italiane per far fronte alla transizione verso la sostenibilità. Quali di queste sono state attuate da voi per potervi considerare un'azienda "circolare"?

Possibilità di riparare/riutilizzare i propri prodotti: sì, tramite il refill del profumo o packaging come portapenne, scatole che proteggono il tavolo dal decanter che non lo fa macchiare, ecc.

Utilizzo di materie prime rinnovabili: sì, attraverso pannelli fotovoltaici e materie prime naturali.

Allungamento della durabilità dei prodotti: sì.

Riutilizzo degli scarti della propria attività da altre imprese: no.

Utilizzo di materiali di scarto acquistati da altri: no.

Riduzione dei livelli di emissioni negative: non sono energivori.

Riduzione utilizzo risorse: sì.

Riutilizzo scarti delle proprie attività: se ci sono collezioni passate o collezioni di mode passate non vengono buttate ma vengono utilizzate per delle attività, campagne PR (public relation).

Prevenzione sulla produzione dei rifiuti e riduzione degli sprechi: sì

Quali sono le sfide principali che avete incontrato finora nella vostra transizione green e digitale e come le state affrontando?

Una delle prime sfide è capire come concretizzare queste direttive europee, ossia fare degli esempi più concreti su come le piccole medie imprese possono effettivamente impattare positivamente sulla transizione. Soprattutto nelle piccole aziende i processi sono così semplici che digitalizzarli li potrebbe complicare e allungare. Quindi, nelle PMI bisogna andare a capire in maniera puntuale dove il digitale concretamente ti aiuta, andare a studiare *ad hoc* ogni situazione.

Una parte importante dal punto di vista dell'affrontarle, è la cultura. Noi stiamo affrontando queste sfide informandoci, attraverso un'informazione a 360 gradi, quindi ad esempio tramite corsi, partecipando a dei bandi statali che incentivano la transizione digitale.

Un incentivo significativo è rappresentato dalla finanza agevolata che crea occasione di riflessioni e apre nuove opportunità. Scegliamo fornitori che hanno la robotica, che producono R pet, fare delle collaborazioni con l'università. Abbiamo effettuato il Learning by doing con Confindustria tramite un progetto green su come l'azienda può comunicare meglio la sua sostenibilità e, grazie a questo input, hanno creato una sezione del sito "*DANHERA nature is my home*" con tutti valori legati alla sostenibilità che viene comunque comunicato tramite uno strumento digitale.

Quali saranno gli step futuri dell'azienda in ambito di Twin Transition?

I nostri prossimi Step futuri saranno su un approfondimento del tracciamento del prodotto: tracciare gli oggetti che hai venduto (non tracciamento della filiera e dei lotti che già abbiamo).

Tracciare un prodotto nel post-vendita può essere fatto attraverso diversi metodi, e la scelta dipende dalle esigenze specifiche del business e dalle caratteristiche del prodotto. Esempi:

Codici a barre e QR Code: Ogni prodotto può avere un codice a barre o un QR code unico che viene scansionato quando il cliente richiede assistenza o supporto post-vendita. Si possono utilizzare dispositivi di lettura di codici a barre o telefoni cellulari per effettuare la scansione. DANHERA ce l'ha già.

RFID (Radio-Frequency Identification): Questa tecnologia utilizza etichette RFID che contengono informazioni sul prodotto. Gli scanner RFID possono essere utilizzati per rilevare e registrare la presenza del prodotto in determinati punti lungo la catena di distribuzione.

App mobili e servizi online: si potrebbero incoraggiare i clienti a scaricare un'app mobile che consente loro di registrare il prodotto, richiedere assistenza e ricevere aggiornamenti.

Magnetici o etichette NFC: si possono incorporare magneti o etichette NFC (Near Field Communication) nei prodotti. Questi possono essere letti con dispositivi mobili abilitati NFC per ottenere informazioni sul prodotto.

Blockchain: utilizzare la tecnologia blockchain per creare un registro immutabile delle transazioni e delle interazioni con il prodotto. Questo può fornire una catena di custodia sicura.

Nel nostro caso, la soluzione che potremo approfondire è quella delle etichette NFC.

Quali sono gli aspetti principali che vengono applicati come Twin Transition nell'azienda?

- *DANHERA Academy: da offline a online.*

DANHERA ha implementato con successo la digitalizzazione in diversi settori nei due anni precedenti, con particolare rilevanza nel contesto B2B durante il periodo della pandemia da COVID-19. Un esempio tangibile di questa transizione è emerso nel contesto della DANHERA Academy, un programma formativo obbligatorio per

tutti i clienti dell'azienda, compresi negozi, distributori, assistenti alla vendita, agenti commerciali e collaboratori di sviluppo e vendita.

Inizialmente, le attività di formazione erano condotte fisicamente attraverso incontri e sessioni nelle sedi specifiche o con incarichi diretti in azienda. Questo processo comportava notevoli sforzi logistici e risorse, con l'utilizzo di carta stampata, macchinari, illuminazione e la stampa di inviti cartacei.

Tuttavia, DANHERA ha risposto a questa sfida attraverso un significativo investimento infrastrutturale mirato alla digitalizzazione del processo formativo. Sono stati sottoscritti due abbonamenti a piattaforme di videoconferenza, in particolare Zoom e Vianova, e sono stati prodotti contenuti multimediali, inclusi video sottotitolati in diverse lingue per rispondere alle esigenze degli interlocutori. L'introduzione di contenuti live e registrati ha non solo ridotto i costi aziendali ma ha anche fornito la possibilità di ripetere e aggiornare i materiali in modo efficiente. Questo approccio ha non solo diminuito l'impatto ambientale, ma ha anche offerto un elevato livello di flessibilità, consentendo ai destinatari di accedere ai contenuti quando e dove ne hanno bisogno.

In sintesi, la digitalizzazione della DANHERA Academy ha dimostrato di essere un passo strategico, generando benefici significativi in termini di efficienza, riduzione dei costi e sostenibilità ambientale.

- *Il sito integrato con il CRM sia per il B2B che B2C*

La realizzazione del sito (www.danhera.com) integrato con il Customer Relationship Management (CRM) rappresenta una strategia chiave sia per il settore Business-to-Business (B2B) che Business-to-Consumer (B2C). Questa integrazione consente l'accesso all'area riservata come cliente, stabilendo un collegamento diretto tra il sito e il CRM (software fondamentale nel contesto commerciale). Il CRM funge da serbatoio centrale contenente tutti i contatti con

lead e aziende, distinguendo tra potenziali clienti e clienti esistenti, e agevola la creazione di preventivi.

Nel contesto B2C, ogni cliente che effettua un acquisto sul sito genera automaticamente una comunicazione al sistema centrale dell'azienda tramite e-mail, includendo un elenco dettagliato dei prodotti acquistati. L'innovazione in questa fase consiste nell'integrare la e-mail direttamente con il CRM, consentendo di tracciare in modo dettagliato l'interazione del cliente, come gli acquisti effettuati, gli omaggi ricevuti, le note fornite, e altro ancora. Tale integrazione elimina la necessità di inserire manualmente queste informazioni nel CRM, riducendo possibili errori e migliorando l'efficienza operativa. Ogni ordine effettuato sul sito si riflette quindi direttamente all'interno del CRM, già registrato ed elaborato.

Un ulteriore livello di integrazione coinvolge i grossisti, estendendo la funzionalità del sito anche a questa categoria di clienti. I distributori, dotati di apposite password, possono accedere al sito visualizzando i prezzi dedicati all'acquisto all'ingrosso. Una volta che un distributore conclude un ordine, le informazioni pertinenti vengono trasmesse al CRM, garantendo un caricamento automatico e tempestivo di tutti i dati relativi agli ordini.

In sintesi, l'integrazione del CRM con il sito, sia nel contesto B2B che B2C, non solo semplifica il processo di gestione delle informazioni dei clienti, ma contribuisce significativamente all'ottimizzazione dell'intero ciclo commerciale, migliorando l'efficienza e la precisione delle operazioni aziendali.

- *Industria 4.0 macchinetta imbottigliatrice interconnessione con il server*

Attraverso l'implementazione della tecnologia Industria 4.0, l'azienda adotta un avanzato macchinario di imbottigliamento semiautomatico con presidio dell'operatore. Questo macchinario opera in sincronia con il software gestionale

aziendale consentendo la tracciabilità dei lotti e i dettagli di produzione, posizionando l'azienda all'avanguardia nel contesto dell'Industria 4.0.

Il processo di utilizzo della commessa inizia con l'apertura di una nuova commessa nel software, inserendo informazioni quali il codice di riferimento, la fragranza da imbottigliare, il numero di pezzi, la quantità in millilitri, e altri dettagli. Solo una volta che tutte queste informazioni sono inserite, la macchina avvia il suo ciclo di produzione. Al termine del processo, il report di produzione, contenente la quantità effettiva di flaconcini imbottigliati, viene automaticamente registrato e salvato all'interno dell'archivio digitale dell'azienda.

- *QR Code dinamici sui prodotti sia sullo smaltimento sia sulle illustrazioni dei profumi*

DANHERA ha adottato un approccio innovativo nella gestione delle informazioni relative ai propri prodotti, introducendo QR code dinamici sulle etichette di alcuni articoli selezionati. Questa implementazione consente un notevole vantaggio in termini di sostenibilità, in quanto consente di modificare le informazioni senza dover sostituire fisicamente i QR code, preservando così gli sforzi dedicati alla sostenibilità. Questi, inoltre, sono stati personalizzati con il logo aziendale, enfatizzando la coerenza con gli standard del brand.

Particolarmente significativa è l'inclusione delle linee guida per lo smaltimento dell'imballaggio all'interno dei QR code. In precedenza, tali indicazioni venivano stampate separatamente, ma questa nuova integrazione rappresenta un'ottimizzazione intelligente del processo, riducendo al minimo gli sprechi di materiale e semplificando l'esperienza del consumatore.

Per quanto riguarda le carte di comunicazione presenti all'interno di tutti i prodotti DANHERA, l'azienda ha adottato una strategia che rispecchia appieno le caratteristiche distintive del brand. Queste carte, realizzate in pasta oro e con uno

spessore consistente, sono stampate in doppia lingua, rispecchiando così l'attenzione per i dettagli e l'eleganza associata al marchio. La produzione di migliaia di queste carte, mediante l'adozione di questa metodologia, si concentra sulla stampa solo della facciata iniziale, includendo il QR code che collega direttamente il sito alle informazioni del prodotto e ad altri dati rilevanti, tra cui le modalità di riciclaggio dell'imballaggio.

In definitiva, queste innovazioni non solo dimostrano l'impegno di DANHERA verso la sostenibilità, ma riflettono anche la volontà dell'azienda di migliorare l'efficienza operativa e offrire un'esperienza completa e informativa ai consumatori.

- *Packing list automatico*

Sempre riguardo la formazione, abbiamo una società di consulenza che fa attività di formazione per l'utilizzo più performante degli strumenti di lavoro e, a volte, per personalizzare i software gestionali. Questi corsi di formazione sono diventati online, in quanto prima erano solo fisici. Questo ha portato tutti ad usare meglio questi programmi, ottimizzando i tempi. Ad esempio, il packing list automatico è un file Excel che solitamente si utilizza nelle esportazioni, con l'elenco di tutti i prodotti, codice interno del prodotto, la descrizione del prodotto, la quantità del prodotto, la nomenclatura per le dogane, peso netto, peso lordo, bare code. Quindi se prima era necessario caricare tutte queste informazioni degli ordini a mano, con questo programma si possono ottenere questi dati direttamente dal gestionale in modo da creare automaticamente il packing list dall'ordine. Quello che prima si impiegava giorni per farlo ora con un paio di click è disponibile e anche con molti meno errori.

- *Estensione delle modalità di pagamento e nuovo Pos senza ristampa scontrino*

Il nuovo Pos ha la possibilità di selezionare la modalità senza scontrino a differenza del precedente che era in modalità stampa doppia copia. Quindi carta in meno, gestione in meno e solo chiusura contabile di cassa. La digitalizzazione può impattare in maniera positiva nelle aziende sia dai robot che dalle piccole cose come la non ristampa degli scontrini in maniera automatica.

INTERVISTA AL FORNITORE ALFA

Come contribuite tramite la vostra attività alla Twin Transition dell'azienda DANHERA?

Dalla prima settimana del mese di dicembre 2023, abbiamo installato un robot sulla macchina 7 per il posizionamento automatico dei flaconi da litro nei vassoi, a soldatino (in piedi), per mantenerne l'aspetto estetico post-produzione (evitare graffi per la caduta dal nastro al cartone, schiacciamenti, ecc.) per verificare l'assenza di fori e migliorare la qualità della merce consegnata. I flaconi che vengono prodotti per DANHERA sono flaconi in PET ed R-PET (plastica e plastica riciclata) che vengono utilizzati per la loro collezione Home Purity. il flacone GRUS da 1000ml in PET o R-PET, verrà gestito a bancali completi, come segue:
1 vassoio conterrà 76 pezzi; 1 bancale conterrà 12 vassoi pari a 912 pezzi; 6 bancali saranno pari a 5473 pezzi; 11 bancali saranno pari a 10032 pezzi; 22 bancali saranno pari a 20064 pezzi.

Dal prossimo anno, ne verrà installato un altro che ci permetterà di ottenere la stessa qualità anche sui formati da 200, 250, 300, 400, 500 e 750ml della linea GRUS e successivamente anche per altre linee.

Appendice 2

Nell'analisi che viene effettuata sull'azienda DANHERA a livello di sostenibilità, si fa riferimento a delle brochure pubbliche in cui è possibile visualizzare il “disciplinare di autoregolamentazione” della collezione Home Purity rispetto ai componenti utilizzati e non utilizzati nei prodotti che l'azienda offre. In questo modo, l'impresa sarà ancora più trasparente verso i suoi clienti rendendo noti i componenti utilizzati e quelli che non devono risultare presenti all'interno dei loro prodotti.

Qui di seguito la brochure descritta.

DISCIPLINARE DI AUTOREGOLAMENTAZIONE
Per la scelta dei componenti presenti nei prodotti della Collezione
DANHERA Italy - HOME PURITY

Definizioni
COMPONENTE
Ogni materia prima utilizzata nella produzione di un formulato
FORMULATO
Ogni preparato classificabile come prodotto finito e idoneo all'immissione in commercio sia esso detergente o coadiuvante di lavaggio

In tutti i prodotti della linea DANHERA Home Purity e recanti il relativo logo
NON DEVONO RISULTARE PRESENTI le seguenti categorie di componenti:

- Composti di derivazione animale
- Composti contenenti BORO
- Composti contenenti ALLUMINIO
- Composti contenenti METALLI PESANTI
- Composti organici alogenati
- Tensioattivi APEO e altri componenti categorizzati come disruptori endocrini
- Sequestrante NTA
- Solventi aromatici di derivazione petrolifera
- Tensioattivi con biodegradabilità inferiore ai limiti richiesti dal Reg. (CE) No.648/2004
- Sostanze cancerogene iscritte nella categoria 1 e 2 secondo la Direttiva 67/548/CEE e nell'Allegato VI del Reg. (CE)No.1272/2008
- Sostanze mutagene iscritte nella categoria 2 secondo la Direttiva 67/548/CEE e nell'Allegato VI del Regolamento (CE) No.1272/2008
- Sostanze tossiche per la riproduzione iscritte nella categoria 1 e 2 secondo la Direttiva No. 67/548/CEE e nell'Allegato VI del Regolamento (CE) No. 1272/2008
- Sostanze considerate “PBT” (Persistenti, Bioaccumulabili e Tossiche) o “vPvB” (molto Persistenti e molto Bioaccumulabili) secondo l'Allegato XIII del Regolamento CE No. 1907/2006 e pubblicate da ECHA (European Chemical Agency) nell'elenco aggiornato al 14 Gennaio 2009

info@danhera.com www.danhera.com

REACH e componenti utilizzati

Tutti i componenti presenti nei prodotti della linea **DANHERA Home Purity** e recanti il relativo logo DEVONO RISULTARE ISCRITTI nei protocolli REACH registrati dai fornitori di sostanze e/o preparati a livello nazionale ed internazionale.

ALLERGIE e componenti utilizzati

Il dosaggio totale dei componenti presenti in un prodotto della linea **DANHERA Home Purity** e recante il relativo logo a cui sono ascrivibili le seguenti combinazioni di frasi inerenti rischi di allergie e sensibilizzazioni per l'uomo

H334: PUÒ PROVOCARE SINTOMI ALLERGICI O ASMATICI O DIFFICOLTÀ RESPIRATORIE SE INALATO

H317: PUÒ PROVOCARE UNA REAZIONE ALLERGICA CUTANEA

NON DEVE SUPERARE un dosaggio pari a 1%

BIODEGRADABILITÀ e componenti utilizzati

Tutti i componenti presenti in prodotti della linea **DANHERA Home Purity** e recanti il relativo logo DEVONO RISULTARE BIODEGRADABILI e conseguentemente ammissibili in base alla Reg. (CE) No. 648/2004 e ai successivi aggiornamenti.

TOSSICITÀ AMBIENTALE e componenti utilizzati

Il dosaggio totale dei componenti presenti in un prodotto della linea **DANHERA Home Purity** e recante il relativo logo a cui sono ascrivibili le seguenti combinazioni di frasi inerenti rischi ambientali

H410: MOLTO TOSSICO PER GLI ORGANISMI ACQUATICI CON EFFETTI DI LUNGA DURATA

H411: TOSSICO PER GLI ORGANISMI ACQUATICI CON EFFETTI DI LUNGA DURATA

NON DEVE SUPERARE un dosaggio pari a 1%

VERIFICA degli ingredienti presenti in tutti i prodotti della linea DANHERA Home Purity

La verifica del rispetto del suddetto disciplinare di autoregolamentazione può essere effettuata attraverso la lettura della **SCHEDA DI SICUREZZA** e della **DICHIARAZIONE DEGLI INGREDIENTI** in base al Regolamento (CE) No. 648/2004.

info@danhera.com www.danhera.com

In tutti i prodotti della linea **DANHERA Home Purity** e recanti il relativo logo NON DEVONO RISULTARE PRESENTI componenti a cui sono ascrivibili le seguenti frasi inerenti la tossicità umana o animale

NONE of DANHERA Home Purity line products bearing the relevant logo MUST CONTAIN any component that can be related to the following statements concerning human toxicity or animal

H300: LETALE SE INGERITO - *FATAL IF SWALLOWED*

H301: TOSSICO SE INGERITO - *TOXIC IF SWALLOWED*

H304: PUÒ ESSERE LETALE IN CASO DI INGESTIONE E DI PENETRAZIONE NELLE VIE RESPIRATORIE
MAY BE FATAL IF SWALLOWED AND ENTERS AIRWAYS

H310: LETALE PER CONTATTO CON LA PELLE - *FATAL IN CONTACT WITH SKIN*

H311: TOSSICO PER CONTATTO CON LA PELLE - *TOXIC IN CONTACT WITH SKIN*

H330: LETALE SE INALATO - *FATAL IF INHALED*

H331: TOSSICO SE INALATO - *TOXIC IF INHALED*

H340: PUÒ PROVOCARE ALTERAZIONI GENETICHE - *MAY CAUSE GENETIC DEFECTS*

H341: SOSPETTATO DI PROVOCARE ALTERAZIONI GENETICHE - *SUSPECTED OF CAUSING GENETIC DEFECTS*

H350: PUÒ PROVOCARE IL CANCRO - *MAY CAUSE CANCER*

H351: SOSPETTATO DI PROVOCARE IL CANCRO - *SUSPECTED OF CAUSING CANCER*

H360: PUÒ NUOCERE ALLA FERTILITÀ O AL FETO - *MAY DAMAGE FERTILITY OR THE UNBORN CHILD*

H361: SOSPETTATO DI NUOCERE ALLA FERTILITÀ O AL FETO - *SUSPECTED OF DAMAGING FERTILITY OR THE UNBORN CHILD*

H362: PUÒ ESSERE NOCIVO PER I LATTANTI ALLATTATI AL SENO - *MAY CAUSE HARM TO BREAST-FED CHILDREN*

H370: PROVOCA DANNI AGLI ORGANI - *CAUSES DAMAGE TO ORGANS*

H371: PUÒ PROVOCARE DANNI AGLI ORGANI - *MAY CAUSE DAMAGE TO ORGANS*

H372: PROVOCA DANNI AGLI ORGANI IN CASO DI ESPOSIZIONE PROLUNGATA O RIPETUTA

CAUSES DAMAGE TO ORGANS THROUGH PROLONGED OR REPEATED EXPOSURE

H373: PUÒ PROVOCARE DANNI AGLI ORGANI IN CASO DI ESPOSIZIONE PROLUNGATA O RIPETUTA

MAY CAUSE DAMAGE TO ORGANS THROUGH PROLONGED OR REPEATED EXPOSURE

EUH029: A CONTATTO CON L'ACQUA LIBERA GAS TOSSICI - *CONTACT WITH WATER LIBERATES TOXIC GAS*

EUH032: A CONTATTO CON ACIDI LIBERA GAS MOLTO TOSSICI - *CONTACT WITH ACIDS LIBERATES VERY TOXIC GAS*

info@danhera.com www.danhera.com

**In tutti i prodotti della linea DANHERA Home Purity e recanti il relativo logo
NON DEVONO RISULTARE PRESENTI componenti a cui sono ascrivibili le seguenti frasi inerenti rischi generici**

*NONE of DANHERA Home Purity line products bearing the relevant logo
MUST CONTAIN any component that can be related to the following statements concerning generic risks*

H200: ESPLOSIVO INSTABILE - *UNSTABLE EXPLOSIVE*
H201: ESPLOSIVO; PERICOLO DI ESPLOSIONE DI MASSA - *EXPLOSIVE; MASS EXPLOSION HAZARD*
H202: ESPLOSIVO; GRAVE PERICOLO DI PROIEZIONE - *EXPLOSIVE; SEVERE PROJECTION HAZARD*
H203: ESPLOSIVO; PERICOLO DI INCENDIO, DI SPOSTAMENTO D'ARIA O DI PROIEZIONE - *EXPLOSIVE; FIRE, BLAST OR PROJECTION HAZARD*
H220: GAS ALTAMENTE INFIAMMABILE - *EXTREMELY FLAMMABLE GAS*
H222: AEROSOL ALTAMENTE INFIAMMABILE - *EXTREMELY FLAMMABLE AEROSOL*
H224: LIQUIDO E VAPORI ALTAMENTE INFIAMMABILI - *EXTREMELY FLAMMABLE LIQUID AND VAPOUR*
H225: LIQUIDO E VAPORI FACILMENTE INFIAMMABILI - *HIGHLY FLAMMABLE LIQUID AND VAPOUR*
H240: RISCHIO DI ESPLOSIONE PER RISCALDAMENTO - *HEATING MAY CAUSE AN EXPLOSION*
H241: RISCHIO DI INCENDIO O DI ESPLOSIONE PER RISCALDAMENTO - *HEATING MAY CAUSE A FIRE OR EXPLOSION*
H250: SPONTANEAMENTE INFIAMMABILE ALL'ARIA - *CATCHES FIRE SPONTANEOUSLY IF EXPOSED TO AIR*
H251: SOSTANZA AUTORISCALDANTE; PUO' INFIAMMARSÌ - *SELF-HEATING; MAY CATCH FIRE*
H260: A CONTATTO CON L'ACQUA LIBERA GAS INFIAMMABILI CHE POSSONO INFIAMMARSÌ SPONTANEAMENTE
IN CONTACT WITH WATER RELEASES FLAMMABLE GASES WHICH MAY IGNITE SPONTANEOUSLY
H271: PUO' PROVOCARE UN INCENDIO O UN'ESPLOSIONE; MOLTO COMBURENTE - *MAY CAUSE FIRE OR EXPLOSION; STRONG OXIDIZER*
H420: NUOCE ALLA SALUTE PUBBLICA E ALL'AMBIENTE. DISTRUGGENDO L'OZONO DELLO STRATO SUPERIORE
DELL'ATMOSFERA - *HARMS PUBLIC HEALTH AND THE ENVIRONMENT BY DESTROYING OZONE IN THE UPPER ATMOSPHERE*
EUH001: ESPLOSIVO ALLO STATO SECCO - *EXPLOSIVE WHEN DRY*
EUH006: ESPLOSIVO A CONTATTO O SENZA CONTATTO CON L'ARIA - *EXPLOSIVE WITH OR WITHOUT CONTACT WITH AIR*
EUH014: REAGISCE VIOLENTEMENTE CON L'ACQUA - *REACTS VIOLENTLY WITH WATER*
EUH018: DURANTE L'USO PUO' FORMARSI UNA MISCELA VAPORE-ARIA ESPLOSIVA / INFIAMMABILE
IN USE MAY FORM FLAMMABLE/EXPLOSIVE VAPOUR-AIR MIXTURE
EUH019: PUO' FORMARE PEROSSIDI ESPLOSIVI - *MAY FORM EXPLOSIVE PEROXIDES*
EUH029: A CONTATTO CON L'ACQUA LIBERA UN GAS TROSSICO - *CONTACT WITH WATER LIBERATES TOXIC GAS*
EUH044: RISCHIO DI ESPLOSIONE PER RISCALDAMENTO IN AMBIENTE CONFINATO - *RISK OF EXPLOSION IF HEATED UNDER CONFINEMENT*
EUH066: L'ESPOSIZIONE RIPETUTA PUO' PROVOCARE SECCHEZZA E SCREPOLATURE DELLA PELLE
REPEATED EXPOSURE MAY CAUSE SKIN DRYNESS OR CRACKING
EUH070: TOSSICO PER CONTATTO OCULARE - *TOXIC BY EYE CONTACT*

info@danhera.com www.danhera.com

Caratteristiche di biocompatibilità e di compatibilità ambientale dei prodotti DANHERA Italy - collezione HOME PURITY

Nessuna materia prima impiegata nei nostri prodotti è classificata tossica secondo il vigente Reg. (CE) No. 1272/2008.

I nostri prodotti non sono mai stati testati sugli animali, né contengono materie prime testate sugli animali.

I nostri prodotti non contengono materie prime che sono state sottoposte ad irraggiamento.

I nostri prodotti non contengono materie prime OGM o derivanti da OGM.

Tutti i tensioattivi utilizzati sono di origine vegetale e sono biodegradabili conformemente al vigente Reg. (CE) No. 648/2004.

Tutti i nostri prodotti non contengono materie prime contenenti metalli pesanti.

Tutti i nostri prodotti sono privi di coloranti.

I nostri prodotti sono conformi al disciplinare che ci siamo dati e quindi non contengono alcuna sostanza citata nel capitolo delle limitazioni.

Tutti i prodotti DANHERA Italy Home Purity sono interamente progettati, formulati, prodotti e confezionati in Italia e sono il frutto di 40 anni di ricerca e di esperienze maturate nel settore della detergenza professionale.

Il laboratorio DANHERA Italy pratica un costante monitoraggio sulle normative Europee riguardanti la classificazione delle materie prime e revisiona periodicamente le formule con l'obiettivo di offrire prodotti sempre più rispettosi dell'uomo e dell'ambiente.

info@danhera.com www.danhera.com