



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia aziendale

SOSTENIBILITA' E BUSINESS MODEL
CIRCOLARI
SUSTAINABILITY AND CIRCULAR
BUSINESS MODEL

Relatore:
Prof. Cesari Mariano

Rapporto Finale di:
Antonini Alessandro

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAP. 1: COS'E' LA SOSTENIBILITA'	6
CAP. 2: BUSINESS MODEL CIRCOLARI	
2.1 COSA SI INTENDE PER BUSINESS MODEL.....	11
2.2 EVOLUZIONE DEI BUSINESS MODEL VERSO LA SOSTENIBILITA'	13
2.3 ECONOMIA CIRCOLARE.....	15
2.4 I 5 BUSINESS MODEL CIRCOLARI.....	21
CAP. 3: CASO AZIENDALE: MAGLIFICIO GRAN SASSO S.P.A.....	28
CONCLUSIONI.....	34
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFIA.....	37

INTRODUZIONE

Il seguente testo ha il compito di analizzare al meglio il concetto della sostenibilità, un tema che negli ultimi anni ha accresciuto notevolmente la propria importanza all'interno della società civile. Nel corso del tempo l'uomo sta diventando consapevole del fatto che le risorse naturali non sono infinite, quindi si sta cercando sempre più di preservare il patrimonio naturale. A questo è dovuta, allora, la nascita dei Business Model Circolari, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo aziendale più equilibrato rispetto al passato.

Il concetto di sostenibilità viene, però, spesso considerato limitatamente all'ambiente, mentre un'impresa deve essere sostenibile anche sotto il punto di vista sociale, operando per la soddisfazione dei bisogni di tutti i suoi stakeholders sia interni che esterni.

Il seguente elaborato è composto da 3 capitoli, di cui il primo tratterà la definizione di sostenibilità sia ambientale, che sociale; come questa entra all'interno delle aziende e infine come deve essere implementata.

Il secondo capitolo espone cosa sono i business model circolari e come applicarli nelle aziende, ma anche nella vita di tutti i giorni, utili per rendere pratico il tema della sostenibilità che altrimenti rimarrebbe un concetto astratto. All'interno di

questo capitolo vengono anche descritte le fondamenta dell'economia circolare, che è alla base dei business model circolari.

Infine, il terzo capitolo analizza una realtà aziendale locale, quale il Maglificio Gran Sasso S.P.A., un'impresa a conduzione familiare nata oltre 70 anni fa, che fa della qualità e del rispetto sia dell'ambiente che delle persone, il proprio vantaggio competitivo nel settore di mercato. L'azienda negli ultimi anni ha iniziato a esporre sotto forma di Report di Sostenibilità le proprie iniziative e, dunque, in questo capitolo si andrà ad analizzare quanto detto in tali Report.

CAPITOLO 1:

COS'E' SOSTENIBILITA'

Nel 1987, la Commissione Brundtland delle Nazioni Unite ha definito la sostenibilità come “soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”, da questa definizione bisogna partire per capire bene qual è il vero significato della parola “sostenibilità”.

Innanzitutto oggi come oggi non si può più fare a meno di vedere ogni ambito della vita quotidiana con l'occhio della sostenibilità, in quanto siamo di fronte ad un cambiamento che nei prossimi anni potrà causare gravissimi danni al genere umano. Allora questo progetto deve partire, oltre che da noi nella vita di tutti i giorni, soprattutto dalle imprese, quale sistema costituito da attori e risorse, organizzati tra loro al fine di raggiungere determinati obiettivi, di cui il principale è la creazione di valore economico.

Ma questa massimizzazione del valore economico non basta più ed è così che all'interno dell'impresa sostenibile questa deve essere accompagnata a braccetto da una creazione di valore anche sociale e ambientale, andando così a dar vita al cosiddetto “valore condiviso”. Quest'ultimo non deve essere confuso con la filantropia, intesa come un'azione fatta dall'azienda per far fronte a imminenti

esigenze sociali e/o ambientali; queste azioni possono essere erogazioni di risorse finanziarie oppure realizzazione diretta di determinati interventi.

Il valore condiviso, invece, consiste in politiche aziendali volte a conciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale offrendo e distribuendo ricchezza e benessere oltre i confini aziendali; dunque non deve considerarsi come un plus dell'azienda agli occhi degli stakeholder, ma deve diventare centrale per far sì che l'impresa riesca a guadagnare un vantaggio competitivo duraturo e stabile nel tempo. Questo legame tra successo economico-finanziario e progresso sociale, però, è diffuso soprattutto tra le imprese più sofisticate e all'avanguardia e di maggiori dimensioni; ma dal punto di vista imprenditoriale, in Italia il 75% delle imprese è costituito da PMI e quindi servirebbero maggiori incentivi da parte dello Stato al fine di consolidare questo percorso, di notevole importanza, verso la sostenibilità promovendo così la creazione di valore condiviso.

Il percorso evolutivo dell'impresa verso la sostenibilità può essere teoricamente suddiviso in quattro fasi successive.

All'inizio l'impresa non ha sicuramente una strategia riguardo la sostenibilità ed è qui che il top management inizia a cercare di migliorare l'impatto sociale e ambientale dell'impresa, partendo per esempio dall'elaborazione della carta dei valori o il codice etico, utili ad indirizzare i comportamenti dei soggetti aziendali in un'unica direzione; ma anche attraverso l'elaborazione di "buone pratiche" utili

soprattutto sotto il punto di vista del rispetto dell'ambiente sia esterno, che interno all'azienda.

La seconda fase è definita dall'elaborazione di una vera e propria strategia sostenibile, fissando così obiettivi da raggiungere e di conseguenza un piano di azioni da mettere in atto per raggiungere tali obiettivi. Secondo la direttiva 2014/95/UE, recepita in Italia con il d. lgs. 254/2016, vige l'obbligo di rendicontazione non finanziaria solo a carico delle grandi società quotate e grandi banche e assicurazioni, quotate e non, con più di 500 lavoratori; ma talvolta anche le imprese non obbligate redigono tale "bilancio di sostenibilità" al fine di mostrare a tutti gli stakeholder il proprio impegno verso questo tema.

Nella fase successiva diventa centrale il ruolo degli stakeholder, andando a coinvolgerli direttamente nella definizione degli obiettivi di sostenibilità; tale aspetto viene definito come "stakeholder's engagement".

Infine l'azienda inserirà all'interno del DNA aziendale il tema della sostenibilità facendo di questa un'arma in più per combattere all'interno del proprio mercato concorrenziale; innovando il proprio modo di fare business per creare un vantaggio competitivo capace di essere sostenibile e perdurare nel tempo.

Fondamentale per evolvere verso questo orizzonte è che le grandi industrie si assumano la responsabilità di trainare le PMI della propria filiera verso questo percorso; entrano dunque in gioco i comitati endoconsiliari con specifiche funzioni e competenze legate ai temi della sostenibilità. Questi comitati hanno due compiti

principali: formulare proposte di strategie ambientali e sociali e monitorare la progressiva attuazione di tali strategie; sulla base di ciò sarebbe funzionale convocare talvolta anche i principali fornitori o fornitori presenti nella filiera dell'azienda/gruppo aziendale attraverso un approccio "open innovation", con l'obiettivo di coinvolgere anche questi nel progetto di sostenibilità con idee innovative che potrebbero presentare tali soggetti.

Tenendo in considerazione il rapporto col fornitore, l'azienda può raggiungere bei traguardi se attua una buona gestione di 5 aspetti fondamentali: la selezione dei fornitori privilegiando i best in class sotto il punto di vista del livello di sostenibilità, la definizione di standard ambientali e sociali per stipulare l'accordo di fornitura, attività di controllo di suddetti standard ed eventuali sanzioni in caso di mancato rispetto, l'accompagnamento del fornitore verso un processo di miglioramento del grado di sostenibilità(per esempio, aiutandolo ad acquisire macchinari che abbattano le emissioni, oppure formando il suo personale) ed infine l'acquisto di prodotti "eco-solidali", ovvero realizzati dai fornitori legati fortemente alle tematiche ambientali e sociali.

Ovviamente la filiera dell'azienda, affinché sia più sostenibile possibile, deve essere una filiera "corta", basata dunque su una produzione locale riducendo gli spostamenti dei prodotti per le diverse trasformazioni e andando a creare posti di lavoro nelle piccole aziende locali e creando di conseguenza benessere per la Comunità in cui l'impresa opera. A tal proposito è importante l'effetto "made in",

ovvero quell'effetto creato non tanto dal prodotto in quanto tale, ma piuttosto dall'immagine del paese nel quale è realizzato; perciò riuscire a creare un prodotto con tali caratteristiche contribuirà ad aumentare il valore percepito dal cliente.

Va, però, tenuto in considerazione che un'azienda per perdurare nel tempo deve, per forza di cose, creare un reddito, allora la sostenibilità deve essere utile all'impresa per marginalizzare meglio; ma ovviamente come l'impresa non ha senso di vivere se non crea ricchezza, stessa cosa vale nel caso in cui per creare ricchezza produce esternalità negative sociali e ambientali tali da annullare quanto fatto di buono sotto il punto di vista economico.

Si può dire allora che la sostenibilità è analisi, capire le cose; perciò i nuovi imprenditori dovranno investire sempre di più in Ricerca&Sviluppo, ma anche nelle risorse umane, in quanto il tema della sostenibilità deve partire dalla governance e dal sociale, dato che una volta lavorato su ciò, lo sviluppo ambientale sarà una diretta conseguenza.

CAPITOLO 2:

BUSINESS MODEL CIRCOLARI

2.1 COSA SI INTENDE PER BUSINESS MODEL

Il Business Model, secondo Osterwalder, l'ideatore del Business Model Canvas, può essere definito come "il razionale con il quale un'organizzazione crea e distribuisce valore ad un certo target di mercato e allo stesso tempo cattura da esso un valore adeguato per raggiungere gli obiettivi di redditività dell'azienda, proporzionati alla rischiosità del business".

A partire da questa definizione si può articolare il Business Model in nove diverse componenti chiamate anche building blocks:

- la **proposta di valore** che l'azienda offre ai propri clienti. Questa è il punto cardine in quanto serve a far percepire e far arrivare il valore del prodotto ai propri clienti target;
- il **target di mercato**, ovvero l'insieme dei soggetti ai quali l'azienda vuole rivolgersi;
- il **tipo di relazioni**;
- i **canali di distribuzione e di contatto con i clienti**;
- le **attività chiave** legate al core business dell'impresa, cioè quelle attività che hanno maggior rilievo per l'organizzazione aziendale;

- le **risorse fondamentali** essenziali per la realizzazione delle attività chiave;
- i **partner strategici** con i quali una collaborazione può risultare decisiva per il raggiungimento di determinati obiettivi;
- la **struttura dei costi** (cost structure), indispensabile per la definizione dei costi che l'impresa dovrà sostenere per attuare il Business Model. Quest'ultimo può essere, infatti, cost driven quando si basa sulla minimizzazione dei costi oppure value driven se è focalizzato sulla massimizzazione del valore offerto;
- i **flussi di ricavo** (revenue streams), utili in quanto permettono di determinare le entrate aziendali, cercando di agire sul fatturato in termini di prezzo e quantità vendute. I flussi di ricavo più utilizzati sono: "lump sum", ovvero un pagamento singolo predefinito; pagamenti ricorrenti nel tempo a prescindere dalle quantità erogate ed, infine, pagamenti proporzionali alle quantità erogate.

I primi quattro punti sopracitati definiscono il sistema di valore che l'impresa eroga a favore dei propri clienti; revenue streams e cost structure descrivono la proposta di profittabilità per l'impresa, cioè il modo in cui l'impresa creerà profitto a partire da un determinato modello di business; infine, le restanti componenti rappresentano le condizioni fondamentali per l'implementazione di tale sistema.

2.2 EVOLUZIONE DEI BUSINESS MODEL VERSO LA SOSTENIBILITA'

Essendo, la sostenibilità, diventata un punto cruciale all'interno del sistema impresa, anche il Business Model dovrà orientarsi ad essa.

Gli obiettivi della sostenibilità sono stati definiti in maniera impeccabile dall'ONU durante il Summit delle Nazioni Unite del 15 settembre 2015, nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Quest'ultima è un programma d'azione finalizzato a sradicare la povertà, garantire la prosperità, la pace e soprattutto proteggere il pianeta. Si struttura in diciassette obiettivi definiti "Sustainable Development Goals" (SDG) ordinati su tre livelli gerarchici, quali: ambiente, società umana, aspetti economici. L'anno 2030 sta ad indicare il termine ultimo entro il quale questi dovranno essere raggiunti, anche se ciò risulta un'utopia in quanto è improbabile arrivare a tale traguardo in un arco di tempo così breve.

Al fine di raggiungere tali obiettivi, il Business Model dell'impresa assume le connotazioni di Business Model sostenibile, passando così da una semplice "Money Earning Logic" ad una più complessa "Shared Value Creating Logic". L'impresa, dunque, pone al centro del proprio operato la creazione di valore condiviso e, di conseguenza, cerca il più possibile di eliminare esternalità negative sia sotto il punto di vista sociale che ambientale aumentando al massimo il valore percepito dal cliente. Infatti, si è visto come sta evolvendo il mercato attraverso due spinte fondamentali quali: l'abbattimento dei rifiuti per mitigare le sempre crescenti

problematiche ambientali e la crescente sensibilità dei consumatori verso prodotti sempre più green (Green Consumerism).

Il Business Model sostenibile può essere sintetizzato attraverso la seguente equivalenza:

$$V_m + V_s - C_s = V'_m + P + VnE'_s$$

dove: V_m = valore netto creato ed erogato al mercato; V_s = valore creato ed erogato per i principali stakeholder (valore per l'ambiente e la società); C_s = costi ambientali e sociali (sostenuti dagli altri stakeholder) causati dalla creazione ed erogazione di valore al mercato; V'_m = valore catturato dal mercato al netto dei costi per la creazione di valore; P = profitto; VnE'_s = valore netto non economico catturato dai principali stakeholder.

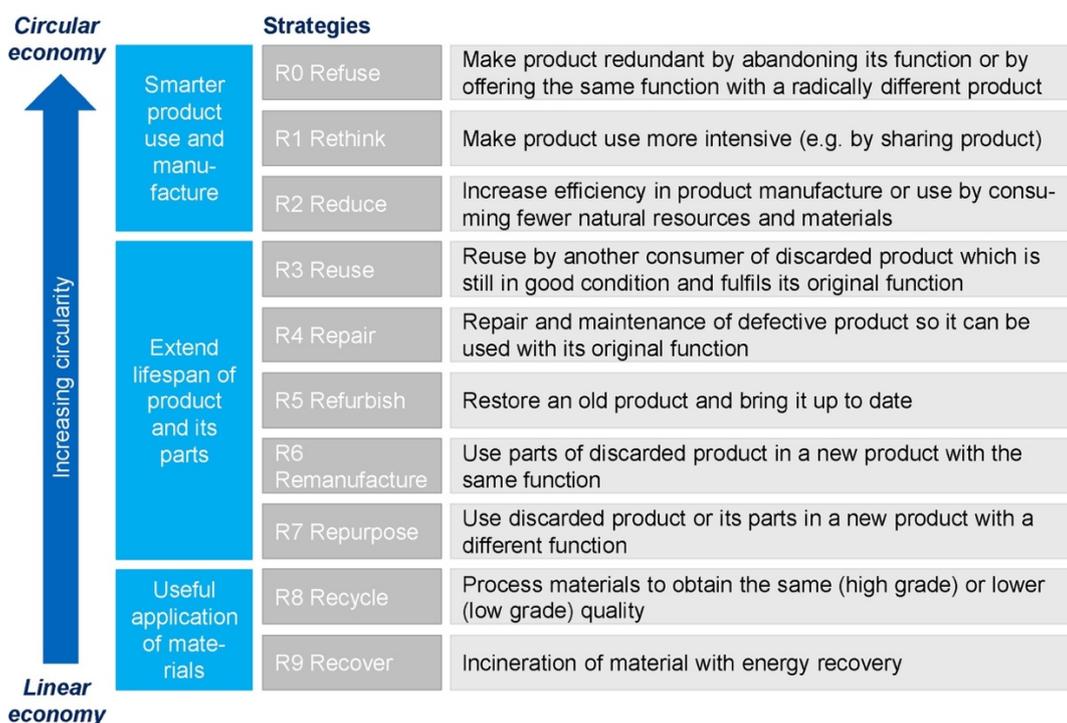
Affinché un'impresa possa essere definita sostenibile, $V_s > C_s$; pertanto bisogna riuscire a distinguere i Business realmente sostenibili da quelli apparentemente sostenibili, legati fortemente alla politica scorretta del Greenwashing, ovvero basati su azioni e iniziative che servono all'impresa per mascherare i grandi costi sociali e ambientali da essa sostenuti.

Per riuscire ad innovare al meglio il proprio Business Model l'impresa necessita di idee sempre nuove, perciò è fondamentale investire in soggetti giovani ed intraprendenti, votati al cambiamento, in quanto, così facendo l'innovazione sarà più radicale rispetto a quella dettata da imprenditori abituati al loro status quo.

2.3 ECONOMIA CIRCOLARE

“L’economia circolare – secondo quanto definito dal Parlamento Europeo – è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile”.

Nel 2017 lo studio “Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions” ha definito la presenza delle 9R, ovvero le strategie da porre in essere per guidare l’impresa verso la circolarità:



www.sciencedirect.com: “Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions”.

Le più conosciute ed importanti sono: Reduce, Reuse, Recycle. Tali strategie sono alla base dell’economia circolare. Infatti, la riduzione dei consumi di materiali è

fondamentale per riuscire ad eliminare le enormi quantità di scarti che le aziende producono; inoltre questa riduzione riguarda anche le risorse naturali al fine di raggiungere il prima possibile la transizione ecologica da combustibili fossili ad energie totalmente rinnovabili.

Il riutilizzo consiste nel reimpiego di un prodotto prima che diventi rifiuto anche in contesti del tutto diversi da quello per cui è stato creato, di conseguenza si ha una riduzione tangibile degli scarti abbattendo anche i costi di prodotti sostitutivi.

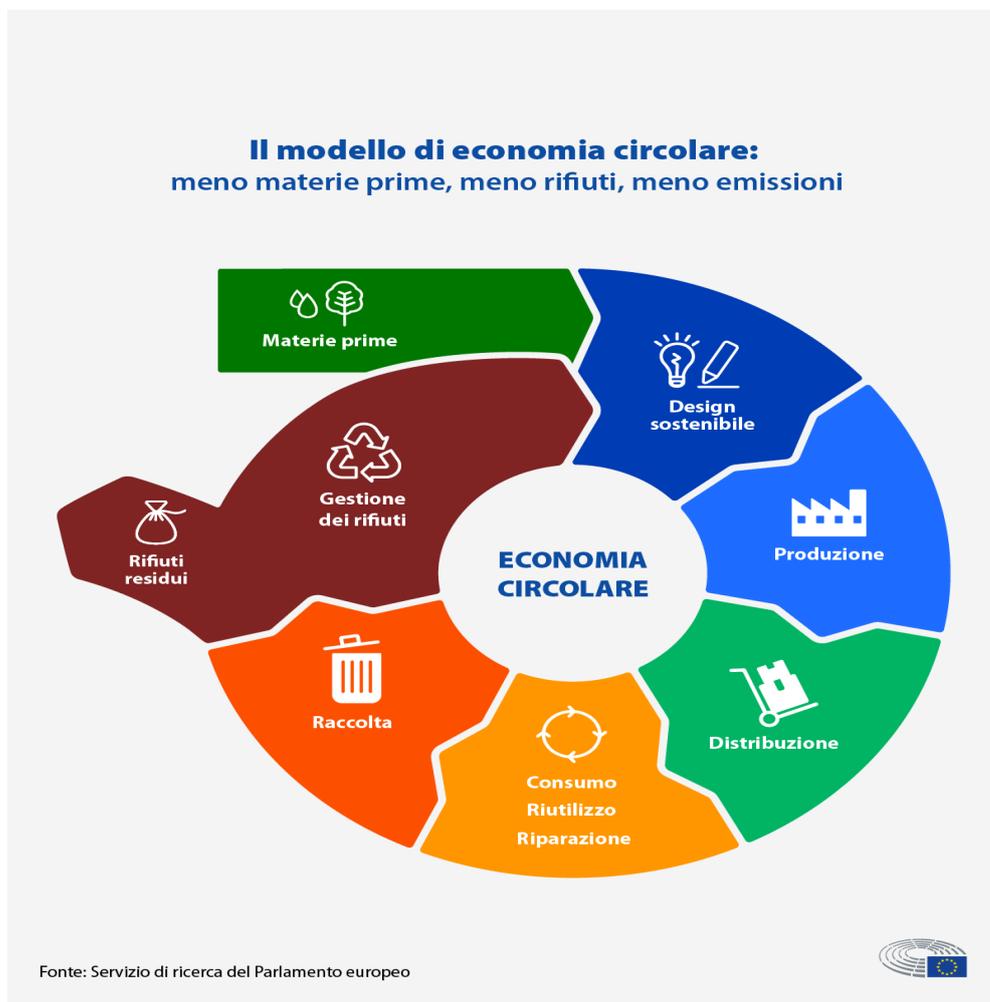
Infine, il riciclo è il più comunemente utilizzato in quanto consiste nella distruzione del rifiuto per creare materie prime seconde con le quali verranno realizzati nuovi prodotti, eliminando, dunque, il concetto dell'usa e getta.

L'UE sta attuando dei progetti per promuovere la transizione verso un'economia circolare con l'obiettivo di soppiantare il tradizionale paradigma economico, ovvero estrazione-produzione-consumo-rifiuto.

I vantaggi di queste scelte "green" sono molteplici: dalla riduzione degli scarti (ad oggi, nell'Unione Europea, vengono prodotti più di 2,2 miliardi di tonnellate di rifiuti) alla conseguente riduzione dei costi delle materie prime, dalla creazione di posti di lavoro in tali settori (secondo il "Nuovo piano d'azione per l'economia circolare dell'UE", si andrebbero a creare circa 700 000 posti di lavoro entro il 2030) alla riduzione di emissioni di gas inquinanti che contribuiscono al cambiamento climatico globale (al momento la produzione industriale è

responsabile di circa il 9,1% di emissioni di gas serra) causando, ogni anno, danni alla salute umana e all'ambiente compresi tra i 277 e i 433 miliardi di EUR.

Inoltre, tutto ciò porterà, sotto il punto di vista delle imprese, ad un aumento della competitività con conseguente impulso all'innovazione e alla crescita economica, tanto che si prospetta un aumento del PIL dello 0,5%, secondo i dati del Parlamento Europeo.



Il tema della circolarità è diventato cruciale nella vita aziendale, infatti, da alcuni anni, sono stati avviati lavori per definire standard sull'economia circolare. La misurazione della circolarità è fondamentale per definire azioni concrete e, di conseguenza, raggiungere dei risultati misurabili, al fine di essere il più trasparente possibile nei confronti del mercato e dei consumatori, migliorando così l'immagine dell'azienda, anche in termini di attrazione di nuovi investitori attenti ai criteri ESG. A livello nazionale, il primo standard pubblicato è stato la UNI/TS 11820, sviluppata dall'Istituto Nazionale di Unificazione (UNI). Tale strumento si basa su un set di 71 indicatori, divisi in tre categorie (core, specifico, premiante), utili a valutare il livello di circolarità di un'organizzazione. Questi indicatori sono legati principalmente a sette gruppi differenti quali: risorse materiali, risorse ambientali (soprattutto acqua ed energia), gestione dei rifiuti e delle emissioni, logistica, gestione delle relazioni, sostenibilità ed altri criteri legati al prodotto/servizio. Si stima che più dell'80% dell'impatto ambientale di un prodotto derivi dalla fase di progettazione, dunque bisognerebbe riuscire a creare prodotti più efficienti e sostenibili sin da questa fase. Entra qui in gioco la cosiddetta Eco progettazione, anche definita Ecodesign. Questa consiste in una strategia di innovazione di prodotto o di processo che si applica in fase di progettazione del prodotto o servizio, o addirittura di un intero processo produttivo, con l'obiettivo di ridurre al massimo l'impronta ambientale di tale bene, riuscendo a recuperare la maggior parte dei materiali utilizzati a fine vita. Eco progettare significa analizzare il prodotto in

termini di maggiore efficienza nell'uso dei materiali e dell'energia, minori impatti ambientali, utilizzo di materie prime seconde e riuso dei materiali a fine vita utile facendo attenzione anche alle filiere corte di approvvigionamento, sostenendo così i fornitori locali.

Ideale sarebbe riuscire a progettare il prodotto in modo che, a fine vita utile, questo possa essere totalmente disassemblato, riuscendo così a riciclare al meglio tutti i componenti utilizzati. Un chiaro esempio è il nuovo processo chiamato Design for Recycling strettamente connesso con Design for Disassembly, il quale consiste in una progettazione che permetta un rapido recupero di componenti e materiali del prodotto, quando questo viene disassemblato o rinnovato. Tutto ciò serve a massimizzare il valore economico del prodotto con la speranza di ridurre totalmente l'impatto ambientale attraverso il riuso e il riciclo del prodotto. Questo fenomeno sta crescendo fortemente soprattutto nelle industrie manifatturiere, dove il design del prodotto rappresenta il fulcro dell'attività.

L'Ecoprogettazione è basata sull'Analisi del Ciclo Vita, più comunemente conosciuta come Life Cycle Assessment (LCA). Tale analisi considera tutti i rapporti che il prodotto o servizio tiene con l'ambiente in ogni fase, a partire dall'acquisto della materia prima fino al fine vita, tenendo in considerazione anche la distribuzione sia delle materie prime che del prodotto finito.

L'obiettivo di questa analisi è quello di riuscire a creare differenti soluzioni produttive comparandole tra di loro e andando a definire, di conseguenza, quella in

grado di incrementare al meglio il grado di sostenibilità del prodotto sia sotto il punto di vista economico che ambientale, ma anche sociale; e, inoltre, riuscire ad individuare i processi più impattanti, i quali necessitano di un intervento prioritario. La LCA quantifica in maniera oggettiva i carichi energetici e ambientali associati al prodotto e, quindi, la sua Carbon Footprint (impronta di carbonio). Questa è una variabile fondamentale che stima le emissioni di CO_2 dovute al prodotto/servizio, o in generale causate dall'azienda. I primi due a trattare questo tema sono stati William Rees e Mathis Wackernagel, che insieme hanno pubblicato nel 1996 il loro libro "Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth".

La Carbon Footprint è calcolata sulla base delle emissioni dirette, indirette e dei vari processi industriali che hanno un impatto sull'ambiente, quindi nel calcolo devono essere considerate tutte le emissioni di gas serra, definiti GHG. Questi gas vengono convertiti in CO_2 equivalente con il supporto di determinati parametri stabiliti a livello mondiale dall'Ipcc Intergovernmental Panel on Climate Change.

La Carbon Footprint serve a monitorare l'efficienza ambientale ed energetica delle proprie strutture; questo dato è cruciale anche per le strategie di business in un contesto dove vengono premiati i fornitori di beni o servizi green, perciò le aziende hanno iniziato a definire un sistema di Carbon Management finalizzato a realizzare interventi atti a ridurre le emissioni. Questa riduzione può essere sia diretta, neutralizzando le emissioni, oppure può essere svolta attraverso attività che puntano

a compensare le emissioni come la piantumazione di alberi o produzione di energia rinnovabile.

Per arrivare a tali risultati bisogna mettere in atto strategie innovative, accompagnate dal rinnovamento dei tradizionali business model, trasformando questi in Business Model Circolari.

2.4 I 5 BUSINESS MODEL CIRCOLARI

Il primo lavoro sulla definizione dei business model circolari è dovuto alle analisi condotte da 3 grandi studiosi del tema, Peter Lacy, Jacob Rutqvist e Beatrice Lamonica; i quali nel maggio 2016 hanno pubblicato un libro intitolato “Circular Economy: Dallo spreco al valore”. Essi, stimando che il vantaggio economico dovuto all’implementazione di questo tipo di economia fosse sui quattro trilioni di dollari al 2030, hanno definito 5 modelli di business circolari.

Questi modelli sono fondati sui principi del “cradle to cradle”(dalla culla alla culla) e della “simbiosi industriale”. Il primo riguarda i prodotti progettati per massimizzare la vita utile recuperando alla fine il massimo delle componenti possibili senza creare scarti, mentre il secondo consiste in un processo basato sulla condivisione dei prodotti, compresi quelli di scarto, con altre aziende dove questi vengono considerati come materie prime, creando così rapporti tra aziende e facendo circolare rifiuti senza produrre scarti.

Il primo circular business model è chiamato “filiera circolare”, o anche “circular supplies”; questo è basato sulla sostituzione delle tradizionali materie prime legate all’economia lineare con risorse rinnovabili, riciclabili e biodegradabili, ottimizzando anche l’uso di tali input. Queste risorse si contraddistinguono per una minore volatilità e di conseguenza per una più minore tendenza al rialzo nei prezzi. Allora si può ben capire che il vantaggio principale dell’uso di questi materiali dovrebbe essere il minor costo rispetto ai materiali tradizionali, ma non sempre è così.

Rivoluzionaria è la creazione di un materiale termoplastico ottenuto dalla lavorazione industriale degli scarti di tre piante, tra cui la canapa. Questo è un materiale totalmente biodegradabile e compostabile ed ha le stesse proprietà della plastica petrolchimica ed inoltre è utilizzabile nella stampa 3D, settore in grande crescita. E’ utilizzabile anche per il confezionamento di prodotti alimentari senza alcuna limitazione, mentre le plastiche che conosciamo hanno una durata massima in quanto potrebbero rilasciare sostanze tossiche negli alimenti a causa di variazioni di temperatura o in presenza di raggi UV.

La seconda soluzione è rappresentata dal “Product life extension”, dove si cerca di allungare la vita utile del prodotto con interventi di miglioramento e soprattutto di riparazione. A tal proposito l’UE ha adottato una proposta sul “diritto alla riparazione” per i consumatori, promuovendo un consumo più sostenibile e agevolando con degli incentivi la riparazione dei prodotti difettosi, infatti, secondo

uno studio della Commissione Europea, il 77% dei cittadini europei preferisce riparare anziché acquistare nuovi beni; inoltre, spesso vengono ignorati i costi ambientali dovuti alla continua sostituzione di beni di consumo riparabili, questi producono ogni anno nell'UE circa 261 milioni di tonnellate di emissioni equivalenti di CO_2 , ma anche 30 milioni di tonnellate di risorse e 35 milioni di tonnellate di rifiuti. In questo modello gli introiti arriverebbero principalmente dall'aumento dei servizi di riparazione/miglioramento durante l'arco di vita utile più lungo.

Il terzo modello, ed il più utilizzato negli ultimi anni, è quello delle "Sharing platforms", ossia delle piattaforme di condivisione. Questo business si basa sull'utilizzo condiviso di un bene, trasformando il concetto di "proprietà" in "disponibilità"; questo mutamento è già stato introdotto nel 2000 da Jeremy Rifkin che nel suo saggio "L'Era Dell'Accesso. La rivoluzione della new economy" spiega come il concetto di "proprietà" perda significato, a favore dell'"accesso", infatti si è visto come, in molti casi, il consumatore preferisca avere accesso a un bene nel momento in cui ha bisogno piuttosto che possederlo. Un esempio lampante di questo modello di business è la piattaforma Airbnb. Questa mette in contatto il soggetto che vuole affittare l'immobile e quello che vuole usufruirne, creando un reddito per il locatario e facendo risparmiare l'acquirente.

Queste piattaforme digitali riescono a generare ricavi in cinque modalità principali:

-Service fee: la piattaforma guadagna una quota proporzionale al valore della transazione, come nel caso di Vinted;

-Freemium: la piattaforma è accessibile a tutti per i servizi di base, mentre i servizi aggiuntivi sono a pagamento, come LinkedIn;

-Membership plususage: il soggetto deve sostenere un pagamento periodico per far parte della community e usufruire di determinati servizi, che vengono pagati proporzionalmente all'uso;

-Flat membership: simile al precedente, con l'unica differenza che il pagamento per l'appartenenza alla community comprende tutti i servizi offerti dalla piattaforma;

-On sale: la piattaforma acquista prodotti e servizi a prezzi molto convenienti e poi li rivende a prezzi scontati rispetto ai prezzi medi di mercato, generando un buon margine; molti e-commerce lavorano con questo modello.

Ancora, un altro modello innovativo di business è il "Product as a service"; l'impresa non vende più la proprietà del prodotto, ma lo mette a disposizione del cliente, il quale è tranquillizzato da eventuali problematiche che potrebbero verificarsi nella fase post-acquisto e quindi è disposto a pagare un prezzo maggiore relativamente ad un'ampia gamma di servizi addizionali proposti dall'impresa fornitrice, quali manutenzione, estensione delle garanzie e recupero del prodotto a fine vita. In questa area sono stati studiati tre approcci fondamentali: product oriented, use oriented e result oriented. Il primo ha l'obiettivo di sviluppare servizi che migliorino il prodotto, aumentando il valore percepito dal cliente; il secondo è

basato sulla creazione di servizi che favoriscano il massimo utilizzo complessivo del prodotto e dunque entra in gioco il concetto dello “sharing”; ed infine il result oriented è quell’approccio dove il prodotto è un semplice mezzo per sviluppare servizi che daranno vita a dei nuovi output rispondenti alle esigenze del consumatore.

Questo modello, però, crea problemi piuttosto seri sotto il punto di vista finanziario in quanto non vendendo il prodotto, potrebbe crearsi un deficit di cassa nel breve termine, che verrebbe recuperato nel lungo periodo con delle entrate maggiori rispetto a quelle che si sarebbero generate nel caso della vendita. Un secondo problema potrebbe manifestarsi nel caso in cui il cliente utilizzi con poca cura il bene non di sua proprietà, accorciandone la vita utile; da qui, di fondamentale importanza è riuscire a mantenere un rapporto consolidato col cliente da cui derivino cash flow stabili nel tempo.

Infine troviamo il quinto ed ultimo modello, quello del “Resource recovery”, ovvero legato al recupero e al riciclo dei prodotti a fine vita e quindi basato sulle soluzioni “cradle to cradle”. In questo caso, come già detto in precedenza, è indispensabile la ecoprogettazione del prodotto, riuscendo a recuperare al meglio tutte le componenti. Tale business model circolare è importante soprattutto nelle aziende dove i prodotti sono costituiti da materiali di elevato valore e difficili da reperire. Sotto il punto di vista economico, bisogna riuscire a confrontare i maggiori costi per la raccolta, riparazione, quindi tutte le pratiche della reverse logistic con i

maggiori ricavi dovuti all'allungamento della vita del prodotto. Un esempio di immensa rilevanza è quello che riguarda i pannelli fotovoltaici, infatti secondo uno studio di IRENA (Agenzia Internazionale per l'Energia Rinnovabile) in Italia per il 2050 sono previste circa 2,1 milioni di tonnellate di pannelli da smaltire e allora, riuscire a recuperare questi materiali così preziosi può portare grandi vantaggi. Il pannello fotovoltaico viene considerato come produttore di energia pulita, proveniente dal sole, e dunque a basso impatto ambientale; tutto ciò, però, è vero se tali pannelli vengono recuperati correttamente a fine vita utile, altrimenti se venissero smaltiti in discarica, o addirittura, avviati a processi di incenerimento, possono causare gravi danni ambientali come il rilascio di sostanze altamente inquinanti nel terreno e nelle falde acquifere. Allora è fondamentale sviluppare opportune tecnologie per lo smaltimento e il riciclaggio, come nel caso di ENEA, Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile, che insieme ad altre società ha brevettato un'importante soluzione per riuscire a recuperare la maggior parte delle componenti (soprattutto quelle di maggior valore come silicio, argento, tellurio, gallio, ecc.) dai pannelli fotovoltaici a fine vita. Questo progetto è chiamato RESIELP e si sviluppa in un arco temporale di 36 mesi poiché prevede la costruzione di un impianto prototipale zero waste per il recupero dei materiali prima citati, in linea con la direttiva UE 2012/19/UE sui rifiuti RAEE (Rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche), la quale obbliga di recuperare l'85% del peso del materiale; accanto a questo, RESIELP punta anche

al recupero della restante parte del 15% dato che è la parte che contiene i materiali più preziosi. Tutto questo oltre ad essere molto sostenibile, potrebbe aprire la strada a nuove opportunità di business, utilizzando i materiali recuperati a prezzi ridotti, dato che spesso sono scarsi in natura oppure difficili da produrre e di conseguenza molto costosi.

In conclusione, i business model circolari hanno diversi vantaggi, che possano favorirne lo sviluppo in un futuro non lontano. Tra questi troviamo: vantaggio economico ed ambientale dovuto al riutilizzo di componenti riciclate/riutilizzate rispetto a materie prime vergini; riduzione dei costi di smaltimento; ma anche l'individuazione di nuove aree di business attraverso l'erogazione di nuovi servizi, dovuti all'allungamento del ciclo di vita del prodotto.

Inoltre il maggior interesse dell'impresa verso la sostenibilità, molto spesso, si riflette positivamente sulla brand equity, aumentando il valore percepito del bene offerto.

CAPITOLO 3:

CASO AZIENDALE: MAGLIFICIO GRAN SASSO S.P.A.

Il Maglificio Gran Sasso S.P.A. è un'importante impresa a livello locale, basata su una solida governance familiare, la cui storia inizia nel 1952 a Sant'Egidio alla Vibrata(TE).

L'azienda produce ogni anno centinaia di migliaia di capi di maglieria e camiceria, sia per il mercato nazionale, ma soprattutto per quello internazionale tanto che l'export equivale al 60% della produzione. Utilizza solo filati e tessuti di prima qualità e, al fine di rendere ogni singolo prodotto unico ed inconfondibile, Gran Sasso seleziona i propri fornitori e façonisti in base ai principi di competenza, economicità, ma anche sostenibilità.

L'impresa nel 2022 ha raggiunto un fatturato di euro 62.864.533,00 e può contare su circa 400 dipendenti. Essendo tra le imprese più importanti a livello locale, a partire dall'anno 2022 ha iniziato a sviluppare il proprio "Report di Sostenibilità".

Tale report è prodotto in linea con i GRI Standards e strutturato in modo da consentire un confronto immediato con gli SDG; è redatto sulla base del Questionario Synesgy. Tale questionario è stato anche sottoposto ai suoi façonisti e fornitori, con l'obiettivo di valutare il loro grado di allineamento ai temi della sostenibilità; infatti, in linea con quanto dettato nel primo capitolo sul concetto della

filiera corta, Gran Sasso ha da sempre avuto a cuore una produzione totalmente legata al proprio territorio d'origine e, perciò, la stragrande maggioranza dei suoi façonisti è rappresentata da piccole e medie imprese locali, creando in tal modo un prodotto totalmente Made in Italy e sostenendo tali preziose realtà.

Rimanendo nel tema del legame con la comunità locale, questo si è rafforzato negli ultimi anni attraverso un insieme di progetti con scuole, università e istituzioni. A tal proposito, una fantastica iniziativa è quella della “Gran Sasso Quality School”, insieme all’Istituto Pubblico omnicomprensivo “Primo Levi” di Sant’Egidio alla Vibrata(TE). Si tratta di un laboratorio definito “Il Rimaglio” che ha lo scopo di favorire l’inserimento degli alunni nel mondo del lavoro attraverso l’insegnamento di pratiche professionali nel campo della maglieria. Per svolgere tale iniziativa, la Società si è fatta carico degli oneri retributivi per la docente, quale ex dipendente del Maglificio, oggi in pensione, e inoltre ha concesso due macchine rimagliatrici. La Società mette anche a disposizione dei Vigili del Fuoco l’acqua contenuta nella propria vasca di accumulo, in caso di eventuali incendi nelle zone limitrofe.

Inoltre, gli stakeholder, sia interni che esterni, rappresentano un elemento fondamentale per la definizione della strategia aziendale volta ad una crescita sostenibile sia sotto il punto di vista ambientale che sociale. Proprio per questo aspetto, in Gran Sasso la strada verso la sostenibilità parte dalle persone, dunque tutti i dipendenti vengono considerati come i driver principali nella creazione di valore. La Società alla fine del 2023 contava 240 donne e 155 uomini, di cui la

maggior parte con contratto a tempo indeterminato. Cercando di sostenere il più possibile il lavoro dei propri dipendenti, l'azienda aderisce ad un fondo di assistenza sanitaria integrativa a quelle del SSN. All'interno dell'azienda è stato anche introdotto un sistema di whistleblowing per far sì che i lavoratori possano comunicare eventuali segnalazioni totalmente in anonimato, senza poter ricevere alcuna ripercussione.

E ancora, Gran Sasso si è dotata di un locale interno destinato al servizio mensa, a cura di un soggetto terzo all'azienda e il cui costo è quasi totalmente coperto da quest'ultima.

All'interno del Piano d'Azione della società vi è la presenza di un codice etico, il cui compito è quello di delineare i principi fondamentali e i comportamenti da tenere, oltre che alle responsabilità di ciascun soggetto aziendale e non, quali fornitori e façon.

In quanto sempre più orientato alla sostenibilità, per il Maglificio Gran Sasso l'impegno ambientale è un elemento fondamentale del ciclo di vita di ciascun capo, un esempio importante è la collezione di costumi realizzati totalmente con microfibra 100% riciclata e commercializzata a partire dal 2020.

Essendo di grandissime dimensioni, l'azienda ha un obiettivo molto importante, quale l'efficientamento energetico. Per raggiungere questo traguardo, ha installato un ampio impianto fotovoltaico sul tetto dello stabilimento, che riesce a produrre energia per più del 50% del fabbisogno energetico annuo; inoltre, nei locali di

produzione vi è la presenza di lampade a led e di celle fotoelettriche, che permettono di non sprecare parte dell'energia prodotta. Infine, tutta la struttura è dotata di un impianto a pavimento, sia di riscaldamento, che di raffrescamento, il quale richiede una quantità di energia pari al 40% in meno rispetto ai tradizionali impianti.

Accanto all'efficientamento energetico, vi è il problema dell'acqua. Come detto in precedenza, l'azienda dispone di una vasca di accumulo, la cui acqua viene utilizzata per le lavorazioni di tutti i giorni nel reparto lavanderia, ma anche per l'irrigazione del verde che circonda lo stabilimento. In particolare, il Maglificio ha collocato diverse varietà di piante, creando un piccolo boschetto di fronte all'ingresso principale della sede, mentre all'interno della recinzione vi è la presenza di un enorme prato verde e di un numero molto elevato di piante di olive da olio. Rimanendo nel tema del verde, la Società ha anche creato una rotonda accanto al proprio stabilimento per migliorare la viabilità soprattutto durante i fine turno aziendali; inoltre, si fa carico di tutte le spese per la manutenzione del verde della rotonda.

Maglificio Gran Sasso è molto impegnata anche nel contenimento delle emissioni, cercando di misurarle attraverso algoritmi preimpostati come quello di Sinesgy. Questo impegno ha portato ad un grande riduzione di emissioni per l'anno 2023 rispetto al 2022, passando da una Carbon Footprint di 1.626 tCO₂ a 1.415 tCO₂ equivalenti.

L'ultimo tema che si andrà a trattare è quello dei rifiuti. Gran Sasso ha prodotto nell'anno 2023 circa 82 tonnellate di rifiuti, dunque è importante il fatto che l'azienda sia dotata, in ogni reparto, di strumenti per la raccolta differenziata.

Particolare attenzione è rivolta alle materie prime di elevata qualità, per esempio il cashmere, in quanto le maglie prodotte con questi materiali vengono realizzati perfettamente sagomate, evitando di conseguenza tagli del tessuto e quindi scarti. Qualora i capi fossero leggermente fallati, ma non vendibili sul mercato, l'azienda non procede allo smaltimento, ma li vende presso il proprio spaccio a prezzi molto vantaggiosi per gli acquirenti; mentre qualora il fallo fosse troppo evidente, il telo/capo viene venduto ad aziende che producono filati rigenerati.

Di fondamentale importanza è la politica aziendale intrapresa per evitare l'utilizzo di plastica. L'azienda ha eliminato i cuscini di plastica all'interno degli scatoloni delle spedizioni, inserendo al loro posto quelli di carta riciclata e 100% riciclabile; ma anche la sostituzione dello scotch di plastica (non riciclabile) con quello di carta riciclabile; e ancora, la sostituzione di bicchieri di carta al posto di quelli di plastica all'interno dei distributori automatici.

L'azienda, inoltre, punta a stimolare la sensibilità dei propri collaboratori, proponendo varie iniziative, come quella del "Paperless Day", ovvero una giornata incentrata sul non utilizzo della carta in tutti i reparti dello stabilimento, dagli uffici fino ai locali produttivi. L'intenzione è quella di riuscire a sviluppare un ambiente privo di carta, eliminandola completamente entro il minor tempo possibile.

Un'ottima iniziativa che l'azienda vorrebbe mettere in atto è quella di ridurre drasticamente l'utilizzo di carta, soprattutto nei locali produttivi, utilizzando dispositivi elettronici che possano sostituirla, aiutando così anche i manager al raccoglimento di dati utili alla programmazione della produzione. Mentre un altro progetto è già stato attivato ed è quello dell'applicativo "FaconV2". Si tratta di un software utile sia all'azienda, ma soprattutto ai façonisti per la realizzazione e la gestione dei documenti di trasporto, senza che questi vengano stampanti; proprio per questo motivo, in quanto ogni anno l'azienda produce migliaia e migliaia di commesse, evitare così tante stampe, riduce e non di poco l'impatto sull'ambiente.

CONCLUSIONI:

A partire da quanto esposto nel testo, si può pensare che il tema della sostenibilità è ormai caro a tutti, ma così non è. Anche se il concetto della sostenibilità è in continua espansione, c'è ancora molto da lavorarci sia per le istituzioni, che per le persone. Si possono, però, già iniziare ad intravedere i primi risultati tra le maggiori potenze europee. L'Italia, secondo il report curato dal Circular Economy Network, occupa il primo posto della classifica che riguarda le performance di circolarità delle cinque maggiori economie dell'Unione Europea quali Italia, Germania, Francia, Polonia, Spagna. In particolare, il punto di forza dell'Italia è il tasso di riciclo dei rifiuti, con una quota complessiva pari al 72%, mentre la media europea equivale al 58%. Per quanto riguarda l'utilizzo circolare dei materiali, il suo tasso corrisponde al 18,7%, superando notevolmente la media europea ferma all'11,5%. Anche in termini di consumi di materiali gli italiani consumano meno: nel 2022 questo dato pro capite è stato pari a 12,8 tonnellate.

Attenzione, però, a non andare a sfociare in ideologie totalmente Green, che potrebbero mettere in grave crisi determinati settori economici, vedi quello dell'auto; dove i ministri dell'energia UE hanno approvato il regolamento dello stop della produzione di automobili con motori endotermici a benzina e a diesel a partire dal 2035, ma bisogna tenere in considerazione che l'Europa è responsabile di circa il 6% delle emissioni globali, ovvero molto poco rispetto ai grandi leader mondiali,

quali Cina e Usa. Dunque queste politiche potrebbero andare a minare l'economia europea a favore di quelle extra UE, solo per questioni ideologiche.

Ideale sarebbe riuscire a creare un tavolo diplomatico dove si possano riunire tutti i grandi paesi mondiali con l'obiettivo di delineare delle linee guida serie e realistiche uguali per tutti, che possano così portare ad un abbattimento delle emissioni e dei rifiuti entro il 2050, termine previsto dall'Ue per il raggiungimento dei propri obiettivi in chiave ambientale e dunque climatica.

Dunque, è arrivato il momento di mettere in moto questo cambiamento partendo soprattutto dalle grandi imprese, che possano essere da esempio per tutta l'economia. Un grande aiuto può arrivare dalle continue innovazioni che possono creare nuovi modelli di business sempre più ecosostenibili, a partire proprio dai 5 business model circolari trattati all'interno del secondo capitolo. L'economia circolare è ancora troppo poco utilizzata e quindi c'è il grande bisogno dell'intervento delle istituzioni al fine di incentivare questo tipo di economia. Per raggiungere il traguardo della circolarità ci vorrà molto tempo, ma è importante che questo percorso abbia inizio sin da subito per riuscire immediatamente a cambiare la mentalità delle aziende e dei singoli soggetti aziendali e, di conseguenza, per creare nuove soluzioni per l'economia circolare.

Bisogna riuscire a capire che l'unico obiettivo da raggiungere per le aziende non è più soltanto quello della massimizzazione del profitto, ma piuttosto quello della massimizzazione di creazione di valore condiviso.

All'interno di questa tesina si è visto come il Maglificio Gran Sasso ha iniziato, a piccoli passi, questo percorso verso l'economia circolare che si può definire come una condizione necessaria verso la sostenibilità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

Caroli M., *“Economia e gestione sostenibile delle imprese”*, McGraw-Hill Education, 2021.

Ostrewalder A., Pigneur Y., *“Creare modelli di business”*, Edizioni LSWR, 2019.

Lacy P., Rutqvist J., Lamonica B., *“Circular Economy. Dallo spreco al valore”*, EGEA, 2016.

Rifkin J., *“L’Era dell’accesso. La rivoluzione della new economy”*, Mondadori, 2001.

SITOGRAFIA:

www.un.org: *“Impatto accademico-Sostenibilità”*

www.hbritalia.it: *“Creare Valore Condiviso”*

www.repubblica.it: *“Valore condiviso con il territorio”*

www.meer.com: *“Effetto made in”*

www.fiscoetasse.com: *“La rendicontazione finanziaria e il modello di business sostenibile delle PMI”*

www.letsdoitaly.org: *“I punti dell’agenda 2030 inerenti all’ambiente”*

www.sciencedirect.com: *“Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions”*

www.wikipedia.org: *“Riutilizzo”*

www.mesaconsulting.eu

www.consilium.europa.eu: *“Economia Circolare”*

www.europarl.eu :*”Economia circolare”*

www.reteclima.it: *“Ecoprogettazione”*

to-be.it: *“Life Cycle Assessment”*

www.bureauveritas.it: *“UNI/TS 11820”*

www.greenmarketingitalia.com: *“UNI/TS 11820”*

kingcounty.gov: *“Design for disassembly”*

www.esg360.it: *“Carbon Footprint”*

www.esg360.it: *“Life Cycle Assessment”*

www.reteclima.it: *“Life Cycle Assessment”*

iris.unibocconi.it: *“I modelli di business dell’economia circolare”*

www.economiacircolare.com: *“Simbiosi industriale”*

www.europarl.europa.eu: *“Diritto alla riparazione”*

it.wikipedia.org: *“L’era dell’accesso”*.

www.eai.enea.it: *“Il modulo fotovoltaico, una miniera di risorse se il fine vita è virtuoso”*.

www.canapaindustriale.it: *“Kanesis”*.

www.amp24.ilsole24ore.com: *“Auto, ok del Consiglio UE allo stop per benzina e diesel dal 2035”*.

www.gransasso.it: *“Sustainability Report”*.

www.circulareconomynetwork.it: *“Rapporto sull’Economia Circolare in Italia”*.