



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

**L’INNOVAZIONE ECO-SOSTENIBILE NELLE
STRATEGIE DI SVILUPPO DEI PRODUTTORI DI
MOBILI: ALCUNI ELEMENTI EMERSI DA
RICERCHE RECENTI**

**ECO-SUSTAINABLE INNOVATION IN THE
DEVELOPMENT STRATEGIES OF FURNITURE
MANUFACTURERS: SOME ELEMENTS
EMERGED FROM RECENT RESEARCH**

Relatore:
Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:
Francesco Tombari

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1: L'evoluzione della strategia nelle industrie manifatturiere	7
1.1 Il cambiamento strategico.....	7
Capitolo 2: Le diverse strategie di sostenibilità ambientale	12
2.1 La strategia dell'Eco Design	12
2.2 La strategia del bilancio di sostenibilità	17
2.3 La strategia della certificazione.....	17
2.4 La strategia dell'inter-organizzazione tra imprese.....	23
Capitolo 3: Strategie dei produttori di mobili	25
3.1 Il caso Scavolini.....	30
3.2 Il caso Valcucine	34
3.3 Il caso Ikea	39
Conclusioni	43
Riferimenti bibliografici.....	45

Introduzione

Il presente lavoro mostra l'importanza dell'ecosostenibilità nell'elaborazione di una strategia competitiva, riguardante imprese produttrici di mobili. Questa sostenibilità ambientale è dovuta alla crescente consapevolezza di tutelare l'ambientale e della richiesta di prodotti ecologici da parte di una buona parte della popolazione mondiale, da indirizzare le aziende di mobili a concentrarsi sempre di più, sull'impatto ambientale delle loro attività. L'impegno nei confronti di principi di progettazione e produzione eco-compatibile non solo consente alle aziende di fare la propria parte per preservare la Terra per le generazioni a venire, ma può anche essere uno strumento prezioso per ridurre i costi operativi e ottenere la fedeltà dei clienti. Ma una presa di posizione netta nei confronti dell'impatto ambientale e sociale del proprio business implica, per un'impresa, allargare questa attenzione anche a tutti i partner della catena di fornitura, attraverso modalità di collaborazione tra fornitori di primo livello, secondo livello e produttore, la quale viene spiegata in maniera dettagliata in questo elaborato attraverso la rappresentazione di tre casi aziendali. Questa tesi è fonte di un'analisi della lettura sul cambiamento di pensiero del consumatore indirizzato alla salvaguardia della natura circostante che si riflette nel mutamento dell'assetto organizzativo delle imprese manifatturiere.

Questo elaborato si suddivide in tre sezioni:

nella prima sezione verrà illustrato il generale cambiamento strategico da parte di tutte le imprese a livello globale, scaturito come sopracitato, da un'evoluzione ideologica del consumatore volta alla tutela ambientale e i relativi materiali maggiormente utilizzati, i processi, le metodologie comunemente implementate per il fine ambientale.

Mentre nella seconda sezione vengono trattate le diverse strategie ecosostenibili più visibili sul mercato e incidenti nel trend positivo di imprese che hanno incrementato il proprio fatturato negli anni e ridotto il loro impatto ambientale.

Nella terza sezione viene spiegato il cambiamento nel mercato manifatturiero e l'incidenza italiana alla tutela dell'ambiente e successivamente si argomenta questo settore con l'analisi di tre casi aziendali come Scavolini, Valcucine e Ikea.

Capitolo 1: L'evoluzione della strategia nelle industrie manifatturiere

1.1 Il cambiamento strategico

I grandi eventi che hanno accompagnato il Pianeta verso il nuovo millennio, che siano i mutamenti climatici o la nuova fase economica, hanno cambiato i consumi e stanno modificando profondamente i nostri stili di vita. Si diffonde dovunque, nei vecchi e nei nuovi mercati, la consapevolezza che l'economia lineare "produci, consuma, butta" non è più sostenibile e va quindi sostituita con l'economia circolare "produci, consuma, recupera", un cambiamento radicale che richiede nuovi prodotti e nuovi servizi (*Symbola, 2016, p.9*).

La politica industriale sullo sviluppo sostenibile deve contribuire a creare un circolo virtuoso di miglioramento della resa ambientale e energetica dei prodotti, promuovere la domanda di prodotti migliori e di tecnologie di produzione migliori.

Per creare valore sociale e ambientale bisogna collocare tutti gli elementi di analisi lungo tre dimensioni: produzione materiale, sostenibilità ambientale, qualità della vita. Sostenibilità ambientale e qualità della vita sono stati meno considerati dall'economia classica. La soluzione integrata ci sfida a creare valore economico in modo sostenibile, passando attraverso i beni intangibili legati alla qualità della vita e alla conoscenza, condizione fondamentale per un sistema economico più sostenibile e socialmente più responsabile: la conoscenza è condizione fondamentale per un sistema economico più sostenibile e socialmente più responsabile. I prodotti e i servizi creati, se vogliono competere con successo sui mercati, devono contenere una significativa componente di conoscenza: progettare e immettere sul mercato un nuovo prodotto comporta soprattutto lavoro di conoscenza (*Manzini, Vezzoli, 1998*).

Infatti questo ha portato a un incremento dello stanziamento di risorse presso lo sviluppo dei “know how” o risorse intangibili che inducono al progresso nella conoscenza che a sua volta si tramuta in :

- innovazione di processo produttivo, incentrata sulla realizzazione di un output attraverso l’impiego di minore quantità di input (efficienza);
- innovazione di prodotto: attività di sviluppo e ideazione di nuovi prodotti e/o miglioramento dei prodotti esistenti;
- innovazione organizzativa: nuove strategie di marketing e di collaborazione (allargamento delle supply chain management).

L’innovazione ambientale, rispetto ad altre forme di innovazione, si contraddistingue per la sua natura sistemica, ovvero che coinvolge un elevato numero di attori per la sua gestione e sviluppo: richiede l’acquisizione di conoscenze lontane da quelle legate al settore di specializzazione dell’impresa (*Schiuma, Mounstaghfir, De marchi, 2013*).

Di conseguenza spinge a sviluppare forme di innovazioni di natura collaborativa, in cui la cooperazione con i partner esterni diventa significativa (*Commissione Comunità Europee, 2001*).

Questa innovazione incentrata su materiale intangibile, ha permesso il raggiungimento di target qualitativi più alti, spesso basato in un’ottica green: Energia pulita, riduzione dell’impatto ambientale, contenimento delle emissioni atmosferiche, sono tutti temi che fanno parte di una strategia comunicativa orientata ad una domanda ‘attenta’: ad oggi circa un consumatore su due è disposto a spendere di più per un prodotto ‘verde’ e sempre più imprese puntano su ciò per alimentare la propria competitività. D’altronde, l’obiettivo ‘sostenibilità’ è ormai sull’agenda di ogni policy maker, grazie alla risonanza

e al coinvolgimento promosso dall'Agenda 2030: una cornice di obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile sottoscritta nel 2015 dai paesi membri delle Nazioni Unite (*Symbola, 2018, pag.48-55*). Un movimento che ha visto la guida e l'impegno dell'Unione Europea spiccare, attraverso la valutazione delle performance ambientali delle imprese, considerando fondamentali due concetti: l'eco-efficienza e il cosiddetto "decoupling" (disaccoppiamento). Per eco-efficienza della produzione industriale si intende il rapporto tra il risultato economico delle imprese e le pressioni ambientali connesse a tale risultato. Per "decoupling" (disaccoppiamento) si intende quando l'aumento del profitto è accompagnato da una riduzione della pressione ambientale.

L'eco-efficienza è la strategia che può assicurare vantaggi economici e riduzione degli impatti sull'ambiente sul fronte degli sprechi, dell'utilizzo delle risorse e dell'energia lungo la catena del valore. Questa strategia si concentra specificatamente nel processo di ottimizzazione dei processi interni, ma anche nell'utilizzo di una minore quantità di risorse in un prodotto, coerentemente con l'evoluzione in chiave immateriale (know how) che connota il nuovo scenario competitivo:

- ottimizzazione del servizio offerto
- riduzione delle risorse costituenti un prodotto
- riduzione dei rifiuti relativi al prodotto e agli imballaggi
- riduzione dei pericoli e rischi
- riduzione dell'uso di materiali non riciclati
- riduzione e semplificazione degli imballaggi
- comunicazione pubblicitaria a basso impatto
- ottimizzazione dei sistemi di fine vita: semplicità di smontaggio, materiali di scarsa complessità; utilizzo di materiali riciclati e riciclabili (*Frey, 1995*).

Per conseguire tali obiettivi l'impresa deve adottare un approccio strategico che aumenti il valore offerto dall'impresa verso il mercato. In modo simile gli studi di strategia aziendale si sono focalizzati sui diversi vantaggi economici e sulle differenti strategie che le imprese possono implementare per combinare obiettivi economici e sociali. Le strategie di gestione ambientale si possono distinguere a seconda dell'investimento effettuato come sfruttare un maggiore impatto sui mercati finali attraverso l'investimento in marchi ambientali o altri strumenti di marketing che consentano ai consumatori di conoscere e premiare lo sforzo ambientale promosso dall'impresa. In questo percorso strategico si tratta di differenziarsi rispetto alla concorrenza attraverso la capacità di ripensare i processi, le relazioni con clienti e fornitori, reinventandone di nuovi, diventando leader nella definizione di nuovi standard e altro (es. dalla certificazione al focus sugli aspetti etici). In tale prospettiva un ruolo molto importante viene giocato dalla reputazione che l'impresa è in grado di sviluppare e mantenere nei confronti dei diversi portatori di interesse. Tale reputazione può essere sviluppata attraverso una molteplicità di iniziative promosse dalle imprese es. codici di condotta industriali, inerenti agli obiettivi di emissioni, certificazione ambientale ISO ed EMAS.

Si tratta della strategia più facilmente applicabile, attraverso lo sfruttamento del marchio ambientale come strumento di differenziazione dei propri prodotti e servizi, verso nicchie di mercato promettenti a scala globale. Il consumatore è disposto a pagare un prezzo superiore (premium price) per tali prodotti, che trasmettono informazioni credibili ai consumatori, consentendo all'impresa di conseguire un chiaro vantaggio economico legato alla fiducia nell'offerta fatta e alla produzione di prodotti con materiali meno impattanti sul fronte ambientale o sviluppati in modo eco-compatibile e

in questo caso il focus riguarda in primo luogo lo sviluppo di Eco-Label o definite Etichette Verdi (*Deuts, D. Gibbs, 2004*).

L'impresa può reinventare il proprio ambito competitivo attraverso uno sviluppo originale di prodotti e processi prendendo i vincoli ambientali come un'opportunità . Questa strategia di innovazione di valore è apportata ponendo particolare attenzione all'intero ciclo di vita del prodotto (LCA), quindi progettando un Eco-Design che tiene conto di tutti gli aspetti del bene: dalla provenienza dei materiali , alle modalità di produzione, all'imballaggio, alla logistica, alla distribuzione, alla comunicazione al cliente intermedio o finale, alle modalità di utilizzo, allo smaltimento e al recupero di materia riciclata.

Capitolo 2: Le diverse strategie di sostenibilità ambientale

In questo capitolo analizzeremo a fondo, le più proficue strategie adottate dalle imprese per poter fronteggiare la concorrenza, implementate combinando obiettivi economici con quelli ambientali e sociali.

Verrà mostrato il modo di sviluppare un vantaggio competitivo, includendo l'attenzione verso la riduzione degli impatti ambientali nell'intero processo di Supply Chain Management e rispettando il criterio del trade off tra costo e qualità dei prodotti.

2.1 La strategia dell'Eco Design

In questo percorso strategico si tratta di differenziarsi rispetto alla concorrenza attraverso la capacità di ripensare i processi (e le relazioni con clienti e fornitori) reinventandone di nuovi. I principali contesti di applicazione riguardano soprattutto imprese che operano nell'ambito del business-to-business e quelle contraddistinte da un elevato grado di consumo energetico. Quando l'impresa ricerca invece differenziazione, oltre la leadership "conforme" (beyond compliance leadership) è il percorso strategico che consente di concentrarsi sempre sul processo, ma sfruttare un maggiore impatto sui mercati finali attraverso l'investimento in marchi ambientali o altri strumenti di marketing che consentano ai consumatori di conoscere (e premiare) lo sforzo ambientale promosso dall'impresa. In questo percorso strategico si tratta di

differenziarsi rispetto alla concorrenza attraverso la capacità di ripensare i processi (e le relazioni con clienti e fornitori) reinventandone di nuovi, diventando leader nella definizione di nuovi standard e altro es. dalla certificazione al focus sugli aspetti etici (*Charter, 2018*).

In modo simile gli studi di strategia aziendale si sono focalizzati sui diversi vantaggi economici e sulle differenti strategie che le imprese possono implementare per combinare obiettivi economici e sociali. Le strategie di gestione ambientale sono distinte in primo luogo in relazione all'intensità dell'investimento necessario alla riduzione dell'impatto ambientale ed all'attitudine verso le pressioni degli stakeholder esterni.

Quest'ultima comprende i casi in cui le esigenze ambientali sono le più pervasive e condizionanti la strategia dell'impresa ed in cui gli stakeholder al di fuori della regolazione sono considerati importanti per la definizione stessa della strategia aziendale.

Seguendo la strategia dell'eco-design le risorse vengono maggiormente incanalate nell'area di progettazione, che acquisisce un ruolo fondamentale nel miglioramento della performance ambientale dell'impresa e ne fa una leva strategica di transazione verso modelli di business ecologicamente sostenibile.

Quindi l'analisi dell'eco-efficienza, rispetto a quanto succedeva in passato, non si basa più solo sull'osservazione del progressivo aumentare del valore aggiunto del prodotto all'interno della supply chain management, ma l'analisi si colloca anche alle fasi oltre i cancelli dell'impresa come il consumo del bene prodotto, l'utilizzo, lo smaltimento e il riciclaggio in un nuovo prodotto: questo processo può essere definito "dalla culla alla culla" (*Cotton Incorporated, 2012*).

Come potremo vedere dalla figura n1 l'eco-design ci permetterà di essere maggiormente eco-efficienti:

Figura 1- Elementi della strategia di Eco design



Fonte: Strategie competitive ambientali, adattamento da Orsato, 2006

Lo strumento utilizzato per adottare quest'approccio è il Life Cycle assessment (LCA) ossia valutazione del ciclo di vita di un prodotto: l'esaminato dall'estrazione delle materie prime fino allo smaltimento.

La LCA permette di studiare ogni aspetto di ciascuna componente di un prodotto o servizio, investigando sulla complessità del suo intero ciclo di vita. Questo permette di individuare i processi e le fasi più impattanti e avere un'indicazione delle problematiche che necessitano di priorità d'intervento.

La LCA può quindi servire per migliorare un prodotto esistente o per guidare un processo decisionale verso la costituzione di nuovi prodotti.

Quando si avvia un processo di valutazione del ciclo di vita, per prima cosa si identificano i processi coinvolti nel ciclo di vita di ciascun componente di un prodotto e del suo imballaggio.

Successivamente per ognuno dei processi vengono raccolti i dati relativi alle risorse utilizzate (gli input) e alle immissioni in acqua, aria e suolo (output).

Sulla base delle risorse utilizzate e delle emissioni vengono calcolati gli impatti sull'ambiente Es. eutrofizzazione, riduzione dello strato di ozono, acidificazione, tossicità etc. (*Giachetta, Magliocco, 2007*).

L'analisi dell'LCA comprende 4 fasi:

1. definizioni degli obiettivi e campo di applicazione: vengono definite le finalità dello studio, l'unità funzionale (misura o quantità di prodotto) per misurare l' 'impatto ambientale, i confini del sistema, il fabbisogno di dati e le relative assunzioni.
2. Inventario: comprende la quantificazione dei dati relativi ai flussi di entrata e in uscita di input e output per ciascun processo del ciclo di vita del prodotto.
3. Valutazione degli impatti: le informazioni ottenute nell'analisi dell'inventario vengono classificate e aggregate in diverse categorie d'impatto a seconda degli effetti che possono avere su scala locale, regionale e globale.
4. Interpretazione dei risultati: le informazioni e i risultati ottenuti vengono interpretati e possono poi tradursi in raccomandazioni per la riduzione dell'impatto ambientale.

I risultati di uno studio di LCA possono essere utilizzati in diversi modi: per confrontare alternative diverse relativamente a uno stesso prodotto Es. materiali e packing per valutare dove risiedono gli impatti maggiori e fissare delle priorità d'intervento, per

ridurre le quantità di rifiuti e scarti, per scegliere nuove possibilità di riciclo e riuso (*T. Tolio, G. Copani, 2016*).

Ma questo strumento mostra delle complicazioni di tempo e di costo, nel tradurre le indicazioni fornite dal LCA in modifiche progettuali, così indirizza le imprese a sviluppare il software Ecocad per poter colmare le lacune sopracitate e sfruttando l'interfaccia e i sempre più numerosi strumenti disponibili in un moderno Cad commerciale.

Questo nuovo software è costituito da 3 componenti base:

1. Product Data Management (PDM) e Data Base (DB) dove sono immagazzinate le informazioni per la progettazione del componente meccanico
2. Piattaforma CAD, CAE e CAM, usata per creare e gestire le informazioni geometriche e matematiche dei componenti in via di sviluppo
3. LCA e Guidelines Ambientali capaci di guidare l'utente nell'affinare l'eco-profilo del prodotto. Le informazioni geometriche e di processo sono estratte automaticamente dal CAD: tra queste vi sono volumi, superfici e features (fori, piegatura lamiera, saldatura...). I dati immessi dall'operatore sono i materiali, la tipologia dei sistemi di collegamento tra le parti, i processi, gli impatti dei materiali e della fase produttiva.

Ecocad è capace di determinare un valore d'impatto iniziale, detto I0. Per ogni kg di materiale vergine (acciaio, alluminio, polipropilene, ...) e/o per ogni kw d'energia di processo consumata (forgiatura, estrusione, stampaggio a iniezione), sono note le relative emissioni inquinanti. Attraverso l'Ecoindicatore è possibile aggregare queste emissioni in un solo valore numerico, misurabile in MPT, per poter fornire all'utente le appropriate guidelines di riprogettazione (*L.Howard, H.Lewis, pag 374-388, 2005*).

2.2 La strategia del bilancio di sostenibilità

Le imprese che vogliono portare alla luce le proprie politiche aziendali e porre gli stakeholders, in condizione di essere a conoscenza degli sforzi che l'impresa effettua per fini socio-ambientali, redigono un bilancio di sostenibilità: un documento annuale, redatto volontariamente a integrazione del fascicolo di bilancio, mediante il quale l'impresa comunica i tratti fondamentali della propria identità, a cominciare dalla mission e dai valori che informano tutta l'attività aziendale.

Questo bilancio può aiutare l'impresa a soppesare quei numerosi aspetti, inerenti alla politica aziendale, che meritano di essere riconsiderati: l'impresa non dispone di una mission e vision chiare e ben esplicitate, di avere un sistema di governance non in linea con le attese di trasparenza ed efficacia che il mercato attesta, di mancare di una politica ambientale organica e di una certificazione ambientale più attraente verso il consumatore (*M.Molteni, 2004*).

2.3 La strategia della certificazione

La presente legislazione in materia ambientale, la crescente sensibilità del consumatore, i costi che genera un'approssimativa gestione della variabile ambientale, sono fattori sempre più presenti nella formulazione della strategia delle imprese.

Gli operatori economici si trovano quindi, a doversi attrezzare per poter rispondere da un lato al crescente complesso di obblighi-vincoli proposti dal regolatore pubblico e dall'altro per poter valorizzare in un'ottica di mercato, la crescente domanda di ambiente, formulata dal consumatore moderno.

Quest'ultimo aspetto sembra essere di particolare rilevanza e interesse considerato il contesto concorrenziale globale, dove le strategie di differenziazione e di miglioramento della qualità acquistano una maggiore rilevanza.

Così lo sforzo fin qui profuso dall'impresa, per ottenere un prodotto con elevate prestazioni ambientali, trova il suo naturale sbocco nella "certificazione di prodotto": ovvero in un rilascio di un marchio, un'etichetta, di qualità ecologica a quei beni o servizi caratterizzati da un ridotto impatto ambientale in termini di maggiore efficienza nell'utilizzo di risorse, rispetto ad altri prodotti dello stesso gruppo.

Questa onerosa attività di certificazione viene intrapresa per raggiungere due obiettivi principali: per permettere all'impresa di valutare l'efficacia dei propri interventi e di individuare aree di ulteriore miglioramento e di dare ampia visibilità esterna alle proprie prestazioni ambientali, creando così un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Come detto in precedenza lo scopo del sistema di marchi e certificazioni è quello di progettare dei prodotti di qualità ambientale, e procedendo con la richiesta del marchio vengono valutati i requisiti minimi di ogni prodotto/servizio che gli permettono poi di entrare a far parte di questo sistema e di avere l'autorizzazione all'uso del marchio grafico che li rende riconoscibili ai consumatori. Il marchio diventa la garanzia per il consumatore che quel prodotto/servizio ha superato l'esame di qualità ambientale e che

quindi durante il suo intero ciclo di vita mira a ridurre gli impatti sull'ambiente (R. Gafà, 2003).

Le certificazioni ambientali con maggior notorietà a livello europeo e con l'attitudine di soddisfare l'ideale della sostenibilità ambientale del consumatore sono:

- 1) ECOLABEL è un marchio a diffusione allargata su scala europea, proprio questo diventa uno dei punti di forza che spingono le imprese ad intraprendere l'iter di accreditamento per ottenere l'etichetta di qualità ambientale. Grazie l'ottenimento del marchio questi prodotti sono inseriti nel sito internet dell'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Ricerca (I.S.P.R.A.) e il sistema di concessione è approvato ufficialmente e concesso da un organismo indipendente, ce lo contraddistingue dalle altre etichette ecologiche per la sua figura che è il fiore con le dodici stelle della bandiera dell'Unione Europea al centro dei quali è inscritta la "E" di Europa.

Il marchio Ecolabel è uno strumento volontario che viene concesso solo ai prodotti che hanno una maggiore qualità ambientale durante il loro ciclo di vita; essendo uno strumento volontario gli imprenditori non sono obbligati ad aderire al sistema ma, quelli che lo richiedono e superano le valutazioni dell'organismo competente beneficeranno dei vantaggi competitivi. I vantaggi che il marchio può comportare non sono indirizzati solamente nella direzione della sola azienda ma sono indirizzati anche verso il consumatore.

Vantaggi per l'azienda: vendite a livello europeo, essa può allargare i confini del proprio mercato di vendita; un prodotto competitivo, perché

si distingue dalle aziende dello stesso settore, è un elemento distintivo, sinonimo di qualità ambientale riconosciuto su tutto il territorio europeo; incremento dei consumatori, perché il prodotto si indirizza verso quella parte di consumatori che danno molta attenzione alla salvaguardia dell'ambiente; il progresso tramite la eco-efficienza, è possibile anticipare i tempi rispetto all'evoluzione delle politiche ambientali.

Dall'altro lato, i vantaggi per il consumatore: possibilità di trovare dei prodotti di alta qualità ecologica sul mercato garantiti a livello europeo; garanzia di qualità ecologica dei prodotti che va al di là del marchio del produttore; contribuisce alla riduzione degli impatti ambientali negativi dei prodotti industriali (*Alessi, Cesari, 2017*).

- 2) Il PEFC o Programme for the Endorsement of Forest Certification si è diffuso a livello mondiale come sistema che certifica la gestione sostenibile delle foreste, costruito sul reciproco riconoscimento di schemi di certificazione forestale nazionali e internazionali, il quale indica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile e secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

Garantisce che l'attività di taglio del legname sia condotta in modo da preservare la biodiversità dell'area e in modo da evitare il disboscamento non controllato e la riduzione dell'assorbimento della CO₂.

L'adozione della certificazione PEFC è nata dall'esigenza di voler riuscire a combinare gli obiettivi della selvicoltura con quelli della conservazione della natura (*Sportello CSR, 2012*).

Inoltre lo schema PEFC è stato scelto rispetto agli altri perché più conveniente dal punto di vista economico, più adatto per i piccoli proprietari forestali e con la possibilità di offrire una certificazione di gruppo ad un costo ragionevole per aree forestali limitate dal punto di vista dell'estensione.

Questa ecocertificazione forestale verifica che la gestione delle foreste rispetti certi standard internazionali di sostenibilità ambientale, economica e sociale ed al contempo attesta che i prodotti forestali provengano da foreste gestite in maniera sostenibile. Ma oltre a rappresentare uno strumento di tutela ambientale, le certificazioni forestali possono rappresentare anche un utile strumento di marketing. Infatti la convenienza della loro adozione per un proprietario o per un'azienda di lavorazione dei prodotti forestali risiede principalmente in considerazioni di natura economica connesse alla preferenza accordata dal consumatore al prodotto certificato, preferenza che si traduce anche nella disponibilità a pagare (*Pettenella, Secco, Zanuttini, 2000*).

- 3) L'ISO 14001 in analogia con l'EMAS consente all'impresa la definizione della politica e degli obiettivi ambientali, tenendo conto della legislazione vigente e delle informazioni riguardanti gli impatti ambientali significativi.

Questa norma non definisce parametri ambientali e non fissa i limiti di emissione, ma descrive l'organizzazione e il metodo necessario per il conseguimento degli obiettivi in un quadro di miglioramento continuo (*D'Incognito, 1998*).

Lo standard proposto con la 14001 permette alle aziende di qualsiasi settore produttivo, di ottenere una forma di riconoscimento dell'uniformità del proprio sistema di gestione ambientale ai requisiti dettati dalla norma.

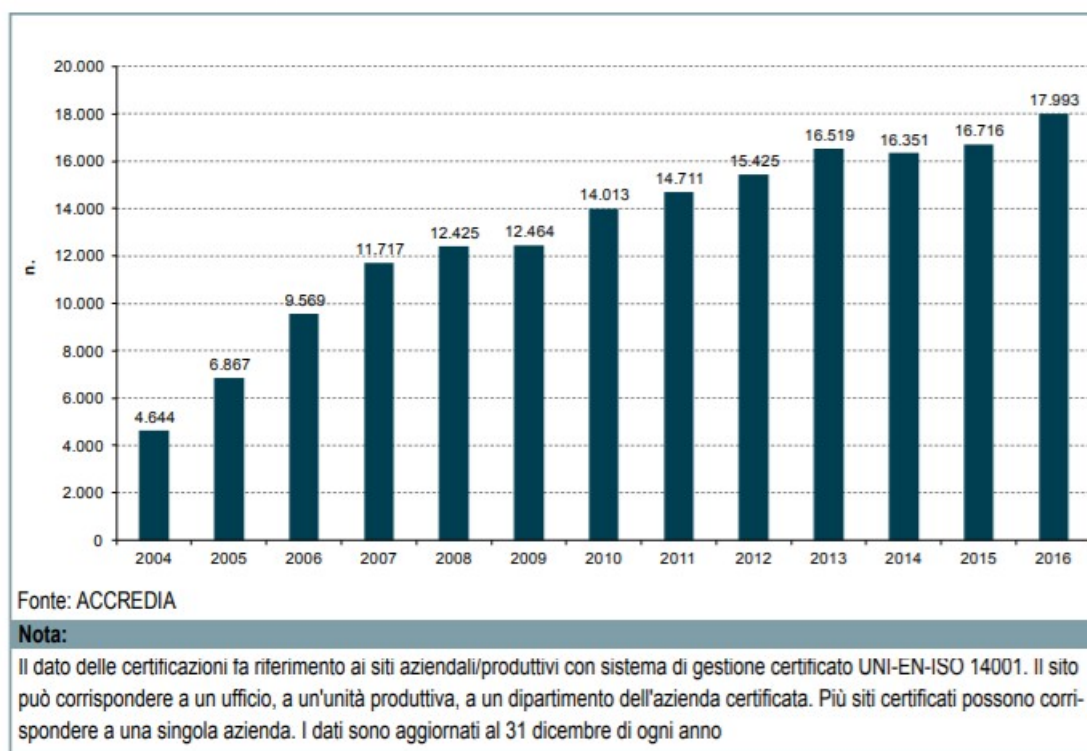
Va rilevato, a questo riguardo, che l'uniformità non riguarda il prodotto dell'azienda stessa bensì il sistema di gestione delle problematiche ambientali implementato.

Questa certificazione si ispira in molti aspetti a quella dei sistemi di qualità, secondo i requisiti delle norme della serie 9000 e rispetto a questa presenta numerose analogie concettuali e metodologiche: come la pianificazione del Sistema di Gestione Ambientale (SGA) e la sua valutazione sistemica e periodica in relazione all'efficienza adottata nella risoluzione della problematica ambientale.

Questa fase può essere condotta da un personale interno all'azienda se è realizzata secondo le indicazioni fornite dalla norma internazionale ISO 10011 o da un verificatore esterno accreditato (*Cusinato , Conti, Gallo, 2002*).

Nella figura n2 viene mostrato l'incremento del rilascio della certificazione ad imprese che hanno contribuito alla sostenibilità ambientale:

Figura 2: L'aumento dell'utilizzo della certificazione ISO 14001



Fonte: Accredia dati, 2017

2.4 La strategia dell'inter-organizzazione tra imprese

L'inter-organizzazione si è diffuso in maniera significativa al crescere della consapevolezza, da parte delle aziende che l'impatto ambientale derivi da attività non sottoposte al proprio diretto controllo, ma gestite da attori esterni all'organizzazione stessa, che influiscono con le proprie scelte e propri comportamenti sulle prestazioni ambientali dell'impresa con la quale interagisce.

Ma questa interazione è resa efficace solo quando vi è relazione con fornitori e clienti che si conformino alla propria politica ambientale aziendale: ovvero alla valorizzazione

dei processi e prodotti più ecologici e selezionati attraverso meccanismi di inserimento nella “vendor list” per i requisiti necessari di compatibilità ambientale (*Ricciardi, 2003*).

Ed il successo di questi accordi dipende fundamentalmente dalle motivazioni da parte del cliente o fornitore di conseguire un progetto congiunto, inerente alla salvaguardia dell’ambiente che li circonda, che gli permetta di mantenere coerente la propria immagine agli occhi del cliente e del mercato.

Questo network di attori nella catena del valore instaura una relazione bidirezionale di ricerca e conoscenza nel campo della sostenibilità, attraverso la fiducia data ai propri partner per la coerenza della mission perseguita, creando un vero e proprio circuito innovativo e di garanzia ambientale verso tutti gli stakeholders, comportando effetti positivi sul territorio e parallelamente nei legami tra i diversi stakeholders (*Iraldo, 2002*).

Capitolo 3: Strategie dei produttori di mobili

Questo capitolo evidenzia in maniera più approfondita il cambiamento strategico nelle industrie di mobili, la quale oltre a mostrare l'uso delle strategie citate nei precedenti capitoli, denota un continuo fiorire di soluzioni innovative.

Questi metodi marcano, a seguito di uno studio di più casi, che il mercato delle innovazioni materiali sia in costante crescita e come questa proliferazione sia dovuta essenzialmente a richieste che tendono ad essere via via più marcatamente specifiche.

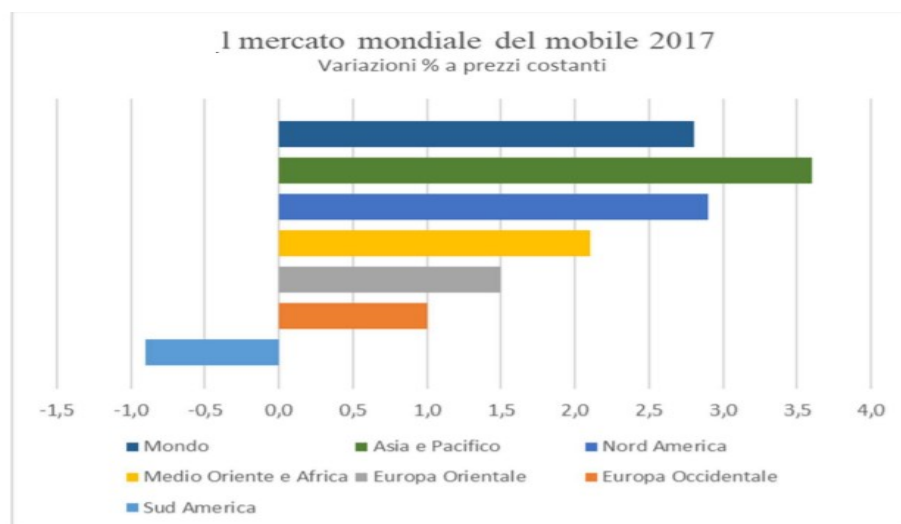
Ma nonostante il coinvolgimento di nuovi materiali e processi nel settore del mobile, il leader indiscusso di questo ramo resta il legno, accompagnato dalle più disparate tipologie di plastica perlopiù sostenibili e biodegradabili e spesso vengono anche contrapposti i materiali come la combinazione di legno e vetro.

L'utilizzo di questi polimeri è stato introdotto per rispondere all'attuale problema di esaurimento di risorse, quindi conseguente inquinamento e per appagare l'evoluzione del pensiero ambientalistico del consumatore.

Il settore dell'arredamento a livello mondiale negli ultimi anni ha subito numerosi sconvolgimenti, basti pensare che la Cina nel corso degli ultimi sei anni è passata dai 25 miliardi di dollari di esportazioni nel 2009 agli attuali quasi 50 miliardi di dollari. Il mercato del mobile nel suo complesso a prezzi di produzione è valutato in circa 395 miliardi di dollari USA con un grado di apertura del 30% (rapporto tra importazioni e consumi). I più grandi esportatori, oltre alla Cina, sono Germania, Italia e Polonia, mentre i più grandi importatori di mobili sono Stati Uniti d'America, sempre la Germania, Francia e Regno Unito. Le prospettive future indicano come aree in espansione l'Asia e Pacifico e il Nord America, con il Medio Oriente, l'Africa e

l'Europa (sia occidentale che orientale) a seguire. L'unica area in arretramento è il Sud America.

Figura 3: L'andamento globale nel mercato dei mobili



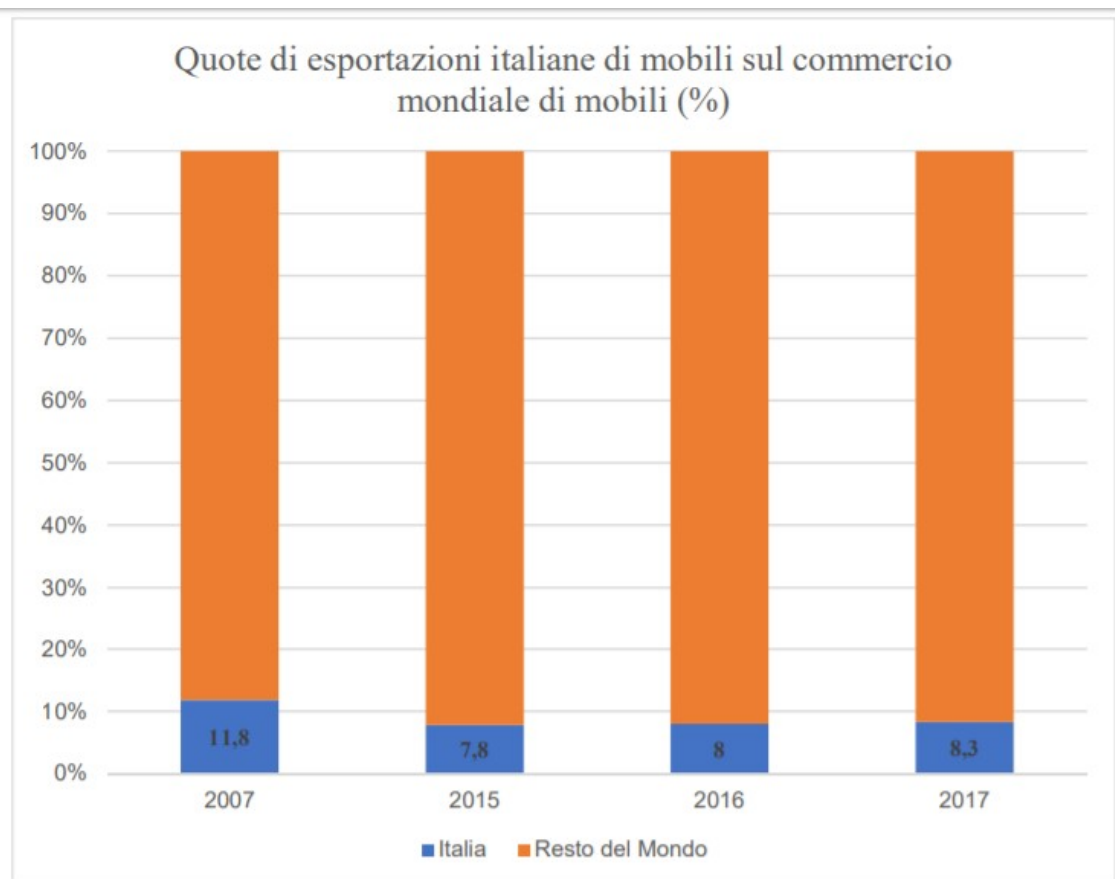
Fonte: Rielaborazione su dati Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

Ma nella figura 3 ci accorgiamo che l'Italia negli ultimi anni è in crescita nel mercato mobiliare, ma è ancora indietro a livello di fatturato rispetto gli altri Paesi.

Dal 2007 al 2015 la quota di esportazioni dell'Italia a livello mondiale si è ridotta del 4% indicando una crisi profonda del settore arredamento. Con la ripresa l'export italiano sta aumentando seppur lentamente. Anche nel mercato interno si è passati da quasi 13 miliardi di euro di produzione del 2007 ai poco più di 8 miliardi di euro del 2013. Dal 2014 in poi vi è stata una ripresa lenta ma costante del mercato del mobile che ha portato nel 2016 ad una crescita dell'1.3% (Center of industries studies, 2017).

Nella figura n 4 si vede che l'andamento italiano in relazione all'esportazione è calato rispetto al periodo pre-crisi, ma si nota una ripresa nei confronti dei primi anni post-crisi.

Figura 4: L'andamento dell'esportazioni italiane



Fonte: Rielaborazione su dati Center of Industrial Studies (2016). *Previsioni sull'arredamento in Italia e nel mondo nel 2017*

Ma il trend italiano è positivo ed in crescita nelle industrie manifatturiere, perché è frutto di un miglioramento costante avvenuto anche durante la crisi, visto che tra il 2008 ed il 2013 si registra una riduzione del 5% dell'energia consumata per ogni milione di euro prodotto, al contrario di quanto avvenuto mediamente per i principali competitor comunitari e per la media di tutti i paesi europei (rispettivamente +24,2% e +22,3%).

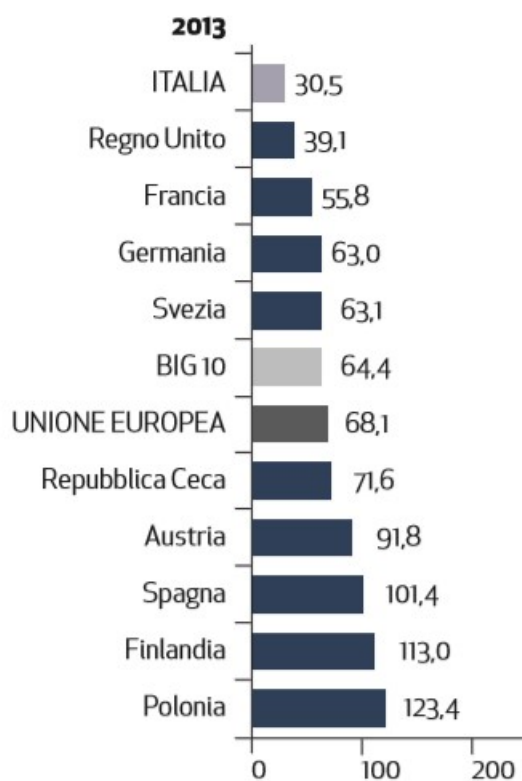
Per quanto riguarda il consumo di energia elettrica, con 30 tonnellate equivalenti di petrolio (tep) ogni milione di euro di output prodotto, il settore del Legno Arredo

italiano presenta la migliore performance in Europa: sia nel confronto coi 64 tep medi dei primi dieci paesi produttori d'Europa , sia coi 68,1 della media Ue (dati 2013, ultimo anno disponibile) (*Fondazione Symbola-Unioncamere, 2015*).

Nella figura 5 notiamo che il trend italiano del risparmio d'energia è il migliore rispetto agli altri Paesi europei:

Figura 3: I valori del consumo d'energia dei Paesi europei

Anno 2013 (valori in TEP per ogni milione di euro di output)



Fonte: *Fondazione Symbola-Unioncamere, Rapporto Green Italy 2015*

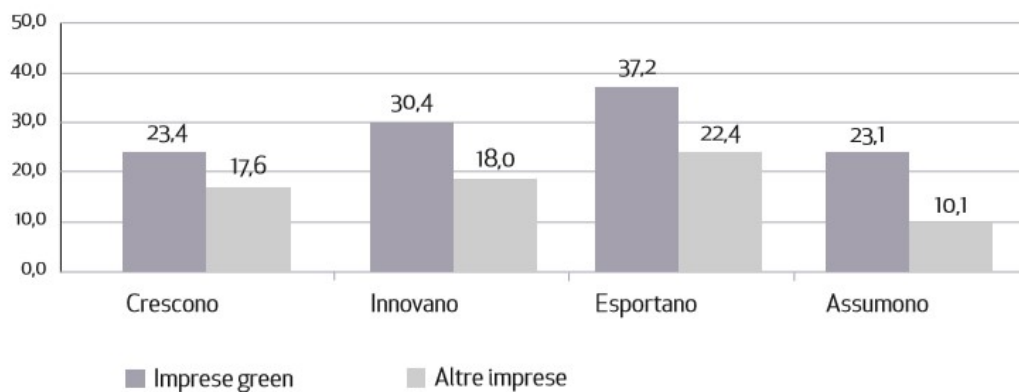
D'altronde, anche i dati (relativi agli anni 2012 – 2014) confermano quanto citato sopra inerente alla competitività italiana nei confronti del resto del mondo, prendendo d'esempio la Legno Arredo per i suoi investimenti green che si correlano in maniera

diretta con un aumento della competitività a livello globale. Ciò viene mostrato attraverso l'aumento di fatturato che le imprese del Legno Arredo hanno ottenuto grazie agli investimenti Green rispetto quelle che non hanno investito.

Nella figura 6 viene mostrato l'incidenza dell'investimento in risorse ecosostenibili in relazione all'incremento del fatturato:

Figura 6: L'incidenza dell'ecosostenibilità nell'aumento del fatturato

Anni 2012 - 2014 (incidenza percentuale sul totale delle imprese del Legno Arredo che hanno effettuato/non hanno effettuato investimenti green)



*Imprese che, rispettivamente, hanno aumentato il proprio fatturato, sviluppato nuovi prodotti o servizi, effettuato almeno una vendita all'estero, assunto.

Fonte: Fondazione Symbola-Unioncamere, Rapporto GreenItaly 2015

Ciò dimostra, in ultima analisi, come fare investimenti green rientri a pieno titolo tra le strategie di competitività, soprattutto per quelle aziende che si vogliono collocare nelle fasce alte di prezzo, in segmenti di mercato caratterizzate da consumatori consapevoli e attenti, peraltro consumatori spesso ad alta capacità di spesa.

Di seguito verranno analizzati tre casi di aziende produttrici di mobili di una certa rilevanza a livello globale che hanno sviluppato una strategia di tipo ecosostenibile.

3.1 Il caso Scavolini

La Scavolini è un'impresa di grandi dimensioni, presente sul mercato delle cucine da più di 40 anni, è un modello produttivo tra i più evoluti e significativi dell'industria italiana, capace di organizzare un complesso processo produttivo che le consente di realizzare, a costi competitivi, cucine di alto valore qualitativo. È tra le prime aziende ad avere conseguito la certificazione del Sistema Qualità, ottenuto secondo la norma ISO 9001.

Il sistema implementato attraverso un'accurata progettazione, selezione e controllo dei fornitori e dei processi produttivi, esecuzione di prove e controlli (sul prodotto finito, sui materiali, le componenti, le lavorazioni) e che garantisce il rispetto di uno standard qualitativo elevato e costante nel tempo.

Alla fine del 2004, a garanzia dell'impegno sociale ed ecologico mostrato nella mission e vision, ha attivato un Sistema di Gestione Ambientale secondo la normativa ISO 14001, per gestire tutte le attività che hanno un impatto sull'ambiente.

L'azienda ha scelto d'integrare i due sistemi di Gestione (qualità e ambiente), mettendo così in moto quel processo di miglioramento continuo che la normativa internazionale e la stessa politica aziendale ritengono indispensabile, per garantire nel tempo il totale rispetto dell'ambiente, la piena affidabilità dei prodotti forniti e soddisfazione dei clienti.

Nel grafico della figura n. 5, illustra l'impresa Scavolini insieme ad altre due aziende italiane che ricoprono il 30% della produzione italiana di cucine.

Se guardiamo un arco temporale più ampio, partendo dal 2012 si osserva una crescita del 5% delle prime tre e addirittura del 10% delle prime dieci.

Questo processo è dovuto a una migliore disposizione delle grandi imprese a cogliere le opportunità di crescita, soprattutto nel commercio estero, che è cresciuto negli ultimi anni percentualmente più della produzione. Le grandi imprese hanno reti commerciali sia all'estero che nel territorio italiano molto buone, se non ottime, e hanno potuto far valere queste articolate organizzazioni per posizionarsi nel modo migliore delle loro concorrenti più piccole (Ferrucci, Zanini, 2011).

Nella figura 7 osserviamo la crescita esponenziale nel mercato manifatturiero di Scavolini rispetto le altre imprese:

Figura 7: Il valore della quota di mercato di Scavolini

Azienda	Produzione cucina in milioni di euro	Variazione di produzione 2015-2016 in percentuale	Quota di mercato %
Scavolini	210,2	8,0	9,2
Lube	188,6	11,3	8,2
Veneta	175,9	7,5	7,7
Arredo 3	124,5	17,1	5,4
Turi Gruppo	103,6	13,8	4,5
Ikea Italia	97,8	16,6	4,3
Stosa	97,6	12,0	4,3
Marinelli Cucine	82,6	25,7	3,6
Atma Cucine	82,5	1,0	3,6
Mondo Convenienza	74,4	14,5	3,3
Aran World	67,5	3,0	3,0
Snaidero	66,4	12,2	2,9
Boffi	63,0	14,5	2,8
Varenna Küchen	54,0	9,8	2,4
Colombini	43,0	4,9	1,9
Valcucine	37,2	14,1	1,6
Arzital Cucine	36,4	4,0	1,6
Dada	35,0	12,9	1,5
Cubo Design	32,1	4,9	1,4
Modulnova	31,8	24,7	1,4
Armory	30,2	16,2	1,3
Cesar Arredamenti	26,0	1,2	1,1
Composad	25,0	-39,9	1,1
Diesis	24,8	28,5	1,1
Aster Cucine	18,0	-25,0	0,8
Zecchinon	18,0	20,0	0,8
Arc Linea	17,2	-1,1	0,8
Home	16,0	-3,0	0,7
Doimo Cucine	15,8	-1,9	0,7
Euromobil	15,6	-1,3	0,7
Record e Cucine	14,6	9,0	0,6
Magnolia due	14,6	0,9	0,6
Messori Cucine	14,0	6,1	0,6
Pedini	13,6	10,6	0,6
Scix	13,3	-0,3	0,6
Astra Cucine	12,4	-7,8	0,5
Berloni	11,0	15,8	0,5
Landini Cucine	11,0	2,6	0,5
Ricci Casa	10,0	-25,9	0,4
Essebi	8,9	2,1	0,4
Del Tongo	8,1	-8,2	0,4
Gentili Cucine	8,1	11,1	0,4
Dibesse	8,0	14,3	0,3
Marchi Cucine	7,4	-7,9	0,3
Sbabo Cucine	7,1	-4,5	0,3
Quinque Cucine	7,1	-6,9	0,3
Maior Cucine	7,0	-2,8	0,3
Gory Cucine	6,5	16,1	0,3
Aerre Cucine	6,4	-10,6	0,3
Mobilegno Cucine	6,0	3,4	0,3
50 Imprese	2.105,8	8,4	92,1
Altre	180,7	-18,8	7,9
Totale Imprese	2.286,5	3,0	100,0

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Questo avviene nel mercato italiano dei mobili, perché le imprese di minori dimensioni fanno più fatica ad ampliare le loro quote, in quanto non dispongono di quella massa critica di risorse commerciali, produttive e più in generale di denaro per poter permettersi una qualità maggiore a livello ambientale.

Mentre Scavolini riesce a ritagliarsi quote di mercato nella fascia più alta di qualità prodotti, attraverso l'investimento di capitale in soluzioni migliorative per l'ambiente circostante che a sua volta gli permette di incrementare la sua redditività che viene misurata dagli indici EBITDA e ROE.

L'EBITDA e ROE, nel settore cucine è rimasto sempre positivo nel periodo 2011-2015 indicando che il comparto dopo la fase di crisi è riuscito ad innovare i processi industriali, a costituire filiere produttive più efficienti e riorganizzare i canali commerciali riuscendo negli ultimi anni addirittura ad incrementarlo.

Nella figura 8 viene mostrato la crescita reddituale di Scavolini in relazioni agli indici:

Figura 8: L'incremento reddituale di Scavolini

		2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA (%)	Media	5,3	4,7	5,0	5,5	6,3
EBIT (%)	Media	2,0	1,0	1,3	2,1	2,7
ROE	Media	2,1	1,4	3,6	2,9	4,4
ROA	Media	0,5	-0,3	-0,7	0,6	1,2

Fonte: Rielaborazione su dati Centro Studi FederlegnoArredo (2017). *Il mercato italiano dei mobili da cucina*

Una di tali soluzioni è l'eco-design, che fornisce ai progettisti le linee guida su come sviluppare un prodotto che sia sempre più ecosostenibile.

Inoltre l'azienda ha partecipato ad un importante progetto Europeo del programma "Life Ambiente" denominato LAIPP.

Tale progetto aveva come principale obiettivo lo studio delle Politiche Integrate di Prodotto (IPP) del settore cucine, focalizzato in parte sullo studio di LCA del prodotto, per promuovere la crescita dei prodotti eco-compatibili, attraverso un processo di continua innovazione che valuti l'impatto ambientale del prodotto nelle varie fasi del suo ciclo di vita.

I prodotti Scavolini sono progettati per durare nel tempo e tale caratteristica non è un vantaggio soltanto per chi li acquista, ma anche evidentemente per un minor impatto sull'ambiente.

Inoltre, al fine di permettere la piena funzionalità dei prodotti nel tempo, Scavolini mette a disposizione pezzi di ricambio per diverso tempo, nelle finiture originali o comunque abbinabili con lo stesso.

Quasi tutti i materiali impiegati da Scavolini sono riciclabili per produrre nuovi materiali o per la produzione di energia: come l'utilizzo di cartone riciclato, cioè prodotto ritrattando carta o cartone in un nuovo ciclo produttivo e riciclabile per produrre nuovamente cartone. Per riempire eventuali spazi vuoti all'interno dell'imballaggio, utilizza sacchetti d'aria ecologici, in sostituzione del polistirolo.

Oltre a quanto visto utilizza pannelli a base di legno, ponendo particolare attenzione nell'utilizzo dei legni, al fine di evitare l'utilizzo di specie a rischio estinzione e preferire legnami che provengono da foreste controllate.

Questi pannelli utilizzano esclusivamente legno riciclato, non contribuendo quindi all'abbattimento di nuovi alberi. Questo materiale, oltre alle ottime performance in termini di durata e stabilità, ha quindi una forte valenza di tutela ambientale. Il legno

abbandonato in discarica o bruciato disperde nell'atmosfera gas responsabili dell'effetto serra, mentre il legno riciclato li trattiene al proprio interno, limitando così l'impatto sull'atmosfera. A titolo di esempio, 1 tonnellata di legno riciclato evita l'emissione in atmosfera di gas serra di 1.03 tonnellate di CO2 equivalente (ton CO2 equivalente= unità di misura che permette di pesare insieme le emissioni dei vari gas serra aventi differenti effetti sul clima). Si pensi che Scavolini utilizza ogni anno oltre 10.000 tonnellate di pannelli di legno riciclato (*Fattorini, 2013*).

3.2 Il caso Valcucine

L'impresa è stata fondata a Pordenone nel 1980 e rappresenta oggi un'eccellenza italiana. Sin dalla sua nascita, Valcucine, si rivolge a una fascia di clientela medio-alta le cui esigenze vengono soddisfatte grazie ai numerosi investimenti in qualità, design del prodotto e ricerca. Ciò ha indotto l'azienda a sviluppare soluzioni uniche e innovative al fine di porre attenzione all'ambiente creato nell'organizzazione, ovvero la volontà di adottare un comportamento ecologico che permetta non solo di rispettare la natura, bensì di trasmettere anche questo valore ai consumatori. Infatti i prodotti Valcucine non competono solo sulla loro materialità e sulla funzionalità, ma soprattutto sulla base degli attributi immateriali che essi trasmettono e associano al prodotto: basati sulla filosofia della dematerializzazione.

Valcucine progetta e produce prodotti il più possibile dematerializzati e riciclabili, ad emissione zero di formaldeide, che garantiscono una lunga durata ed estetica, con legni non provenienti dalla distribuzione delle foreste primarie. Inoltre, si impegna a

ripristinare le materie prime rinnovabili, come il legno, con progetti di riforestazione gestiti da Bioforest: nato su iniziativa di Valcucine, che si è posta l'obiettivo di piantare tanti alberi, quanti sono necessari ad assorbire tutta l'anidride carbonica prodotta con le proprie attività e a ripristinare quelli tagliati per la produzione di mobili. Nella figura 9 si vedono le relative certificazioni rilasciate a Valcucine per il suo contributo alla tutela ambientale:

Figura 9: Certificazioni rilasciate a Valcucine

I marchi rilasciati a Valcucine



GS è un marchio tedesco che certifica la qualità del prodotto. Per prima in Italia nel settore cucine, Valcucine ha ottenuto questo marchio, dopo severi test di controllo eseguiti sulle cucine dall'istituto tedesco L.G.A..



Richiedi i prodotti certificati FSC-COC

Il marchio della gestione forestale responsabile

Il certificato FSC rilasciato a Valcucine garantisce che tutti gli elementi in massello di acero per interno cassetti provengono da foreste gestite in modo sostenibile dal punto di vista ecologico, sociale ed economico.



Il marchio BIOFOREST è nato da una iniziativa Valcucine che si è posta l'obiettivo di piantare tanti alberi, quanti sono necessari ad assorbire tutta l'anidride carbonica prodotta con le proprie attività e a ripristinare quelli tagliati per la produzione di mobili.

Con una serie di progetti di riforestazione Valcucine ha raggiunto l'equilibrio e BIOFOREST, nata per questo scopo, è diventata un'associazione ONLUS indipendente, riconosciuta dal ministero dell'ambiente. È aperta a tutti coloro che pensano sia ormai improrogabile un impegno nei confronti dell'ambiente e si rivolge soprattutto a quegli imprenditori che vogliono ripristinare un equilibrio tra anidride carbonica prodotta con le proprie attività ed anidride carbonica assorbita dagli alberi piantati.



Valcucine da anni favorisce uno sviluppo sostenibile attraverso il costante impegno per ridurre l'impatto ambientale della propria attività produttiva. Valcucine sviluppa progetti specifici volti all'utilizzo razionale delle materie prime, al riciclaggio dei materiali di scarto, alla riduzione dell'inquinamento, dei consumi e dei rifiuti e promuove al contempo un sistema di equilibrio tra uso e ripristino delle risorse naturali. Grazie alla coerenza e alla costanza nell'applicazione della sua politica ambientale, Valcucine è la prima azienda italiana produttrice di cucine ad aver ottenuto la certificazione ambientale UNI EN ISO 14001.

Fonte: Sito Valcucine certificati, 2017

L'impresa ha quindi adottato un modello di business che può essere chiamato "modello di business ecologico", ovvero un modello in cui la cultura per la salvaguardia dell'ambiente, unita alla volontà di sensibilizzare il consumatore, possano far evolvere

l'impresa spingendola ad innovare e conducendola a proporre prodotti sempre più ricercati che permettano di raggiungere la sua mission (*Varaldo, Donini, 2009*).

Questo processo ha portato non solo a produrre prodotti innovativi, ma cosa ancora più importante a modificare il suo modello di business per renderlo idoneo al perseguimento dei propri obiettivi: collabora attivamente con i propri fornitori per far rispettare lungo tutta la filiera produttiva, quei requisiti di sostenibilità che rappresentano un elemento di differenziazione essenziale nel mercato finale.

L'identità etica diventa così identità di rete in cui i fornitori sono coinvolti nelle attività progettuali di Valcucine e vengono contagiati dal suo sistema di valori, sviluppando un senso di appartenenza al network, che è a sua volta supportato da uno stile relazionale basato sul rispetto, la fiducia e la valorizzazione reciproca.

I fornitori sono considerati partner per la produzione del valore, titolari di competenze per la creazione delle innovazioni ambientali. L'etica di Valcucine si evidenzia anche nella scelta di non delocalizzare la produzione in facili paradisi dal minor costo del lavoro, ma di mantenere i fornitori su base locale.

La stessa etica che contraddistingue le attività innovative e il rapporto con il consumatore e il partner-fornitore, trova espressione anche nella gestione delle risorse umane: una politica che permette ai singoli di esprimere le proprie capacità, ognuna delle persone che lavora in azienda, contribuisce attivamente al valore creato da Valcucine, ne conosce i valori fondanti, condivide il suo modello di sviluppo responsabile e milita nelle iniziative di sensibilizzazione del territorio.

Attraverso la progettazione e lo sforzo comunicativo essa si fa creatrice di significati più che di prodotti, sino a considerare la sua attività non più produttiva, ma creatrice di

senso e di una visione dello sviluppo sostenibile in cui il consumatore possa identificarsi.

Così negli anni, nasce l'esigenza di creare prodotti monomateriali che potessero venire agevolmente scomposti in fase di smaltimento, sino a rivedere la propria produzione.

Il primo prodotto totalmente innovativo e in controtendenza rispetto agli standard di mercato, fu un'anta di vetro con telaio e cerniere invisibili, composta da vetro e alluminio monoblocco che rendeva ovviamente l'anta più costosa rispetto ad una tradizionale in legno, ma dall'altra parte, la lean production consentì di ridurre i costi di produzione.

Per realizzare questo progetto, l'azienda operò diversi cambiamenti, tra cui il più importante fu quello di intraprendere la filosofia lean che la condusse a rivoluzionare i suoi processi permettendole di minimizzare il magazzino delle ante finite e di stringere nuove relazioni con fornitori che le consentivano di produrre in una logica di "just in time" (Siracusa, 2017).

Questa volontà di modifiche di processi e d'innovazioni consentirono di produrre il pannello più sottile al mondo, per il perseguimento del desiderio di minimizzare l'impatto ambientale, infatti minor materiale avrebbe composto il pannello, minore sarebbe stato lo spreco di materie prime e conseguentemente minore sarebbe stata l'energia impiegata nel processo di smaltimento alla fine del ciclo di vita del prodotto.

Permise anche di realizzare la prima base in vetro al cento per cento riciclabile, di cui alcune parti furono ricavate da alluminio riciclato, ottenendo il vantaggio di consumare solo un ventesimo dell'energia necessaria al processo di produzione della stessa base composta però da materiali standard.

Ed essendo coscienti di come un prodotto già esistente costituisca una potenziale risorsa futura, ha reso i prodotti composti da basi di vetro facilmente disassemblabili perché uniti esclusivamente da giunzioni meccaniche anziché da colle.

Nella figura 10 è possibile vedere le risorse rinnovabili impiegate nei processi produttivi da Valcucine:

Figura 10: Materiale rinnovabile utilizzato da Valcucine

Materie seconde impiegate nell'industria italiana del riciclo (t)

Fonte: Elaborazione Ambiente Italia su varie fonti

	2008	2011	2013	2015-2016
Acciaio	23.633.000	22.132.000	19.602.000	19.920.000
Alluminio	932.000	927.000	878.000	1.441.600 (a)
Carta	5.329.200	5.042.261	4.764.870	5.350.754 (b)
Cemento	2.470.967	1.892.000	1.924.000	1.625.461
Legno	1.909.341	1.984.822	1.835.853	2.428.648(b)
Frazione organica, verde, fanghi	3.390.302	4.393.165	4.674.055	7.099.387
Gomma				44.187
Oli usati				142.529 (b)
Piombo	157.500	149.500	150.700	213.909
Plastica	1.550.000	1.330.000	1.258.000	1.060.000 (a)
Pneumatici rigenerati				28.743
Vetro	1.830.000	2.073.000	1.968.000	1.959.941
Zinco		29.600	31.100	50.233
Totale	41.202.310	39.953.348	37.086.578	41.365.391

Fonte: Elaborazione ambiente Italia su varie fonti, 2016

Questo grafico conferma l'attitudine dell'acciaio, dell'alluminio e del vetro ad essere riciclabile e il contributo dell'industria Valcucine a questa progressione (*symbola report, 2018*).

3.3 Il caso Ikea

Ikea è un'azienda multinazionale svedese e uno dei brand più noti al mondo nel settore dell'arredamento, fondata nel 1948.

La sua offerta è molto ampia, ma variegata che comprende accessori, decorazioni, mobili e complementi d'arredo e non solo, essa offre anche consulenza e soluzione per l'arredamento.

Sfruttando gli spazi dei suoi negozi cerca d'ispirare e dare ai suoi clienti idee di come arredare gli spazi delle loro case e come ottimizzare e sfruttare al meglio ogni angolo delle proprie abitazioni.

Inoltre, all'interno dei suoi negozi si può trovare un angolo per bambini "Lo Smaland", un'area giochi ispirata al paese di nascita del suo fondatore, e un ristorante e una bottega svedese che offre prodotti della Svezia.

Ikea è un'azienda che ha sempre rivolto una grande attenzione verso la sostenibilità ambientale, infatti già nel 1993 è entrata a fare parte della Forest Stewardship Council (FSC) e nel 2000 ha formalizzato un codice di condotta, the Ikea Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY): un documento che sintetizza i principi fondamentali e i requisiti minimi che i fornitori devono rispettare relativamente all'ambiente.

Nella figura 11 viene illustrato la metodologia ecosostenibile di Ikea nel settore manifatturiero:

Figura 11: La metodologia ecosostenibile di Ikea

VC step	IKEA
Input	Recyclable and recycled raw materials
Production	Eco-efficiency, reduction of emissions, use of renewable energy, low emissions glues and varishes, waste management
Final product	Environmental-friendly accessories
Distributions and sales	Distribution model and flat-packaging, eco-packaging, renewable energy, consumer awareness

Fonte: Report Ikea di De marchi, 2013

La collaborazione con i fornitori è necessaria per l'introduzione d'innovazioni più complesse, ma più spesso è Ikea che condivide conoscenze e informazioni con i fornitori per garantire l'aggiornamento delle loro capacità tecnologiche e ambientali.

Ikea richiede ai suoi fornitori di utilizzare legno certificato FSC per parte dei loro prodotti, una certificazione che garantisce che il legno provenga da foreste gestite in modo responsabile.

Controllano inoltre la conformità dei prodotti in entrata con gli standard ambientali e di qualità che stabiliscono. Tuttavia, in relazione ai processi di produzione dei loro fornitori, Ikea richiede la certificazione ISO 14001 dai propri fornitori e la conformità al proprio codice di condotta IWAY.

Questa è una caratteristica centrale dell'approccio ecologico di IKEA e consente all'azienda di verificare le prestazioni ambientali di tutti i fornitori attraverso un processo sistematico e audit regolari.

Ha un team di persone dedicato solo a gestire argomenti ambientali che ha spinto direttamente il miglioramento delle prestazioni ambientali dei fornitori di secondo livello incentivando i fornitori di primo livello ad acquistare da fornitori di secondo

livello che hanno conseguito le certificazioni predisposte e i criteri IWAY (*Ikea Italia, 2015*).

Se i fornitori di primo livello scelgono di non acquistare da nessuno dei fornitori certificati di secondo livello, sono tenuti a fornire documenti aggiuntivi per garantire che tali fornitori superino la soglia minima di prestazione ambientale richiesta da IKEA. Questo modo di sostenere fortemente i fornitori, fornendo loro conoscenze sul prodotto, sui processi o sull'organizzazione, e meno spesso fornendo supporto finanziario, in termini di pagamenti favorevoli, è visto come il punto di partenza per migliorare il sistema ambientale dei fornitori.

Ikea ha persino integrato verticalmente la funzione di produzione e trattamento delle materie prime stabilendo Sweewood, una filiale che garantiva la fornitura di legno certificato FSC ai fornitori di primo livello di IKEA. Inoltre il gruppo si è impegnato con ONG come il WWF e Rainforest Alliance per aumentare la disponibilità di legname certificato e ha sviluppato un'unità specifica, la "funzione di approvvigionamento del legno", per supportare determinati fornitori di legname nello sviluppo di strategie di approvvigionamento efficienti e sostenibili. Infatti circa il 70% dei materiali utilizzati per realizzare i prodotti IKEA sono in legno, carta o altre fibre naturali sino a produrre con la plastica solo il 5%, passando a materiali riciclati e rinnovabili come il legno, e promuovendo l'energia rinnovabile nei processi di produzione delle materie prime per ridurre in modo significativo l'impatto ambientale.

In ottica a questo approccio, Ikea in collaborazione con alcuni fornitori e grazie all'innovazione tecnologica e ai principi di un design democratico (forma, funzione, sostenibilità, qualità e basso prezzo) ha dato vita ad un prodotto innovativo: l'anta frontale della cucina Kungsbacka, che è progettata per essere riemessa nel ciclo

produttivo una volta terminato il suo ciclo di vita, grazie alla sua composizione costituita da legno riciclato e bottiglie PET.

Ha anche sviluppato congiuntamente con i loro fornitori il design del tavolo “Lack” di Ikea che ha permesso di risparmiare fino al 30% di energia e materiale grazie al “Board-on frame” tecnologia di produzione. Per evitare che i prodotti danneggiati o con lievi difetti, si trasformino direttamente in rifiuti, vengono gestite attraverso Recovery, un reparto all’interno dei negozi Ikea, che ha la funzione di re-packing se la confezione è danneggiata, ma il prodotto è ancora integro, salvando così 20000 metri cubi di prodotti che sarebbero finiti nella discarica.

Uno degli obiettivi che il gruppo IKEA ha prefissato per il 2025 è quello di garantire ai suoi negozi l’indipendenza energetica attraverso l’installazione dei pannelli solari in modo da produrre più di quanto consuma (*De marchi, Di maria, 2014*).

Conclusioni

Alla luce di quanto emerso nello sviluppo di questo lavoro, possiamo affermare quanto sia importante l'investimento in strategie ecosostenibili, per perseguire un incremento di fatturato e di quota di mercato.

Il lavoro afferma anche che la predominanza dell'ecosostenibilità nelle industrie manifatturiere, si sviluppa nelle imprese di grandi dimensioni che beneficiano di economie di scala e detengono ingenti risorse, le quali vengono concentrate all'investimento dell'area di ricerca e sviluppo, con cui poter incrementare la propria conoscenza inerente ai materiali non nocivi all'ambiente e metodi eco-efficienti da implementare nei processi produttivi.

Un'ulteriore aspetto saliente dalla rielaborazione, è la frequenza dello scambio di know-how tra l'impresa e i suoi fornitori a monte che incide in maniera rilevante nella crescita di tutta la filiera produttiva, che a sua volta si ripercuote a favore di tutti gli stakeholders con cui si rapportano e nell'ambiente che li circonda.

In riferimento ai casi studiati è possibile osservare la tendenza, nelle industrie di una certa notorietà di mobili, a incanalare il proprio capitale in un sistema migliorativo per la qualità del prodotto ceduto e per i processi all'interno di tutta la filiera al fine di risanare i danni recati all'ambiente dal dopoguerra a oggi.

Attraverso l'orientamento della propria Vision e della cultura aziendale, alla tutela ambientale per poi poter accedere a certificati considerevoli nel campo dell'ecosostenibilità che suscitano fiducia nel cliente diffidente dell'operato dell'impresa.

In futuro, dall'analisi del trend di materiali usati in questi anni dalle industrie manifatturiere, l'utilizzo del legname certificato e la scomparsa della plastica, all'interno di tutta la Supply Chain, diverrà all'ordine del giorno per tutte le imprese competitive sul mercato globale.

Concludendo, che per poter detenere un assetto organizzativo adatto a sistemi ecoefficienti e migliorativi nella qualità del prodotto, sostenendo costi non eccessivamente alti, è doveroso la condivisione d'informazione tra partner certificati e con standard qualitativi simili lungo la supply chain, in maniera rapida e a costi di transazioni contenuti e sostenere una collaborazione tra stakeholders per la progettazione di un prodotto tenendo conto di tutto il suo ciclo di vita, e del suo possibile ritorno alla culla.

Riferimenti bibliografici

Alessi R., Cesarei G., “Certificazione ambientale” Ispra 2017.

Cusinato E., Conti M., Gallo M., “*L’evoluzione degli strumenti di gestione ambientale e i nuovi ambiti di applicazione al settore dei servizi*” Maggioli Editore, Rimini 2002.

Commissione delle Comunità europee, “*Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, 2001.

Charter M., “*Designing for the circular economy*” 2018.

Cotton Incorporated, “*The life cycle inventory & Life cycle assessment of cotton fiber & fabric*” 2012.

Center for industrial studies, “*Previsioni sul settore dell’arredamento in Italia e nel mondo*” Milano 2017.

Deuts P, Gibbs D., “*Eco-industrial development and economic development: industrial ecology or place promotion?*” *Business Strategy and the environment*, 347-362, 2004.

D’Incognito V., “*Guida allo Sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale. Norma ISO 14001*” Franco Angeli, Milano 1998.

De marchi V., Di maria E., *“The Greening of Global Value Chains: Insights from the Furniture Industry”* Competition and Change, 2013.

Frey M., *“Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa e ambiente”* Franco Angeli Milano 1995.

Fondazione Symbola-Unioncamere, *“Rapporto GreenItaly”* 2015.

Ferrucci L., Zanini L., *“Imprese leader e territorio: il ruolo della grande distribuzione commerciale nello sviluppo imprenditoriale del made in Italy”* Sinergie Italian Journal of Management 2011.

Giacchetta A, Magliocco A., *“Progettazione sostenibile della pianificazione territoriale dell’eco-design”* Carocci editore 2007.

Gafà R., Gaburro F., *“Semplificazioni normative ed agevolazioni fiscali per le imprese certificate Emas ed Iso14001”* Brescia 2003.

Howard L., Lewis H., *“The development of a database system to optimize manufacturing process during design”* Journal of materials processing technology 2003.

Iraldo F., *“Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholders”* Franco Angeli 2002.

IKEA Italia, “*Report Sostenibilità IKEA Italia*” Tratto da
http://www.ikea.com/ms/it_IT/sala_stampa/report/index.html 2015.

Linkiesta online, “Scavolini investe nella crisi” 2013.

Molteni M., “*Responsabilità sociale e performance dell’impresa*” Milano 2004.

Pettenella D., Secco L., Zanuttini R., “La certificazione della gestione aziendale e dei prodotti nel sistema foresta-legno” 2000.

Ricciardi A., “*Le reti d’impresa vantaggi competitivi e pianificazione strategica*”
Franco Angeli 2003.

Rapporto Symbola-Unioncamera, “GreenItaly 2018” 2018.

Siracusa E., “Il mercato italiano dei mobili per cucine” Milano 2017.

Symbola, “*Il made in Italy futuro*”, 2016.

Symbola, Unioncamere, “*GreenItaly rapporto 2018. Una risposta alla crisi e una sfida per il futuro*” 2018.

Sportello CSR e Ambiente della Camera di Commercio Treviso e Treviso Tecnologia,
“Sistemi di Gestione Ambientale. Green economy e certificazioni ambientali”, Treviso
2012.

Tollio T., Copani G., “La fabbrica del futuro” 2016.

Vezzoli C., Manzini E., “*Lo sviluppo di prodotti sostenibili. I requisiti dei prodotti industriali*” Maggioli editore 1998.

Varaldo L., “Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell’era globale” Franco
Angeli Milano, 2009.

