



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Triennale Interclasse in
Lingue, Letterature e Mediazione culturale (LTLLM)

Classe LT-12

Tesina di Laurea

L'impatto della sostenibilità sul Business Model: il caso Diesel

The Impact of Sustainability on the Business Model: the Diesel case
study

Relatore

Prof. Martina Pertile

Laureanda

Isabella Cristina Balan

n° matr. 1194206 / LTLLM

Anno Accademico 2021/2022

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo primo: IL BUSINESS MODEL	5
1.1 Business Model: una definizione	5
1.2 Il Business Model Canvas (BMC)	9
1.3 I 9 building blocks	10
Capitolo secondo: LA SOSTENIBILITÀ.....	19
2.1 Le basi del concetto di sostenibilità	20
2.2 L'economia circolare	21
2.3 Le B-Corp (Benefit Corporation)	24
2.4 La sostenibilità nel mondo della moda	28
Capitolo terzo: IL CASO DIESEL	31
3.1. L'azienda	31
3.2 Le principali iniziative di <i>Diesel</i>	33
Conclusioni.....	41
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	42

Introduzione

Da molti anni ormai ci sentiamo ripetere che il nostro pianeta è in una condizione disastrosa. I cambiamenti climatici e il riscaldamento globale sono ormai una realtà preoccupante. Gli esperti stimano che entro il 2050 arriveremo ad una crisi globale che minaccerebbe l'esistenza della civiltà umana per come oggi la conosciamo.

La risposta non è la **rinuncia all'efficienza**, bensì un modo per coniugare il principio economico di efficienza con la **consapevolezza delle conseguenze** delle nostre azioni sull'ambiente e sulla società. Per salvare il pianeta dobbiamo cambiare i nostri ritmi di vita ed economici oggi, domani è troppo tardi.

Il proposito del seguente scritto è quello di analizzare i cambiamenti che le aziende hanno dovuto affrontare rispetto alla **stesura del loro Business Model in termini di sostenibilità**, in particolare per quanto riguarda il mondo della moda e nello specifico l'azienda italiana **Diesel**.

Il presente elaborato si articolerà in tre capitoli distinti. Nel primo saranno illustrati i concetti teorici in riferimento al Business Model. In particolare ci si concentrerà sul **Business Model Canvas**, utile ad un'azienda per visualizzare come sviluppare un'offerta efficace.

Nel secondo capitolo verrà trattato il **concetto di sostenibilità**, dalla sua nascita alla sua sempre più crescente importanza nel mondo economico del nostro secolo, soprattutto nel mondo della moda, e si proveranno ad analizzare i cambiamenti che le aziende di oggi hanno dovuto apporre ai loro Business Model.

Infine, nel terzo capitolo verrà presentato un caso pratico di osservazione: **Diesel**, con sede a Breganze (VI – Italia) e conosciuta a livello mondiale, l'azienda di moda italiana che **ha fatto suo il concetto di sostenibilità** e sta lavorando duramente per raggiungerla al 100%, attraverso numerose iniziative.

Capitolo primo

IL BUSINESS MODEL

1.1 Business Model: una definizione

Spesso ci si chiede come piccole startup riescano ad emergere in maniera tanto significativa sul mercato e ad affossare le aziende leader. La risposta sta nella continua innovazione dell'offerta e nel giusto approccio aziendale.

Secondo la definizione di Alexander Osterwalder¹, **il Business Model è uno strumento che descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore** ed è utile per farci comprendere come un'azienda analizza l'ambiente che la circonda.

Per la precisione, è l'insieme degli elementi attraverso i quali un'azienda, un'impresa, o meglio una qualsiasi attività economica pianifica le sue azioni in modo da ottenere vantaggi economici e creare valore nel mercato.

È l'insieme delle soluzioni strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.

Secondo la definizione di Peter Drucker², il Business Model risponde a tre quesiti:

1. chi sono i tuoi clienti?

2. a cosa il cliente attribuisce valore?

3. come far avere ai tuoi clienti il valore ricercato ad un costo appropriato?

I contenuti fondamentali di un Business Model possono essere ritrovati in 3 ambiti: la **proposta di valore**, ossia cosa si va ad offrire a potenziali clienti, i **fattori critici**, ovvero gli elementi su cui si basa la strutturazione dell'offerta dell'impresa, e la **proposta di profittabilità**, che esplicita il modo in cui l'impresa pensa di estrarre valore economico dalla proposta di valore delineata, e si articola in flussi di ricavi e struttura dei costi.

¹ www.beople.it/cosa-e-un-business-model (ultima consultazione 25/05/2022)

² Economia e gestione delle imprese, Fontana Franco, Caroli Matteo, McGraw-Hill Education, 2003

I contenuti di questi **tre ambiti devono essere coerenti** tra loro affinché il Business Model abbia successo.

La proposta di valore

Il successo di una qualsiasi impresa è basato sul modo in cui questa crea e fa arrivare il valore ai propri clienti.

La proposta di valore, dunque, delinea il modo in cui **l'impresa genera valore** per i **clienti target**, ovvero i clienti ai quali l'impresa indirizza le sue offerte di valore.

Deve essere sviluppata con riferimento al mercato e, contemporaneamente, alla collettività, ove l'impresa ha una presenza rilevante sul piano economico, sociale e ambientale.

L'impresa deve essere capace di differenziare la sua offerta per soddisfare al meglio le esigenze specifiche di ciascun target.

Innanzitutto, è necessario comprendere le caratteristiche fondamentali dei soggetti facenti parte dei clienti a cui si riferisce l'impresa e le esigenze che vogliono soddisfare e i fattori che influenzano la loro soddisfazione.

Non meno importante, è necessario comprendere le giuste modalità di distribuzione dei prodotti e le modalità con le quali giungere ai potenziali clienti.

I fattori critici

I fattori critici sono l'insieme di condizioni fondamentali necessarie per attuare la proposta di valore.

Ne fanno parte le **risorse chiave**, le **attività chiave** e il **modello organizzativo**.

Le risorse chiave, fondamentali per produrre il valore pensato e renderlo unico rispetto a quello dei concorrenti, sono i beni di cui un'azienda dispone per essere attiva nel mercato. Possono essere di proprietà dell'azienda, noleggiare in leasing oppure acquisite da partner strategici. Possono essere di tipo fisico, intellettuale, finanziario o umano.

Esempi di risorse fisiche sono edifici, magazzini, veicoli, punti vendita.

Esempi di risorse intellettuali sono marchi e diritti d'autore.

Per verificare se le risorse sono disponibili, è necessaria una *gap analysis*. Nel caso in cui si verifichi un deficit, bisogna definire una strategia di acquisizione delle risorse mancanti, oppure attuare una modifica della proposta di valore.

È importante sottolineare che non è importante la quantità delle risorse, ma più che altro il modo in cui esse sono utilizzate all'interno delle attività chiave, ovvero quelle attività essenziali per il raggiungimento dell'offerta che l'impresa si è proposta.

Un ulteriore aspetto che caratterizza il Business Model è **il complesso di relazioni chiave dell'impresa**, ovvero quelle relazioni che l'impresa stabilisce con soggetti essenziali per fornire maggiore valore alla sua offerta.

L'impresa può decidere di esternalizzare gran parte delle attività a una vasta rete di fornitori esterni, che caratterizza l'intero Business Model. Essa diventa dunque parte della proposta di valore.

1.4 La proposta di profittabilità

La terza parte di un Business Model è articolata nel **revenue stream (flussi di ricavi)** e nel **cost structure (struttura dei costi)**.

È il modo in cui l'impresa estrae valore economico dalla proposta di valore avanzata sul mercato. Pertanto, essa riguarda il valore economico netto acquisito dall'impresa, ma devono essere considerati anche i **vantaggi** per l'impresa al netto dei costi sostenuti.

I flussi di ricavi

Sono individuati sulla base dei contenuti dell'offerta e del valore corrispondente per i quali **il cliente è disposto a pagare**.

Possono avere natura, frequenza e dimensione diverse in base alle caratteristiche del consumatore, alle sue modalità di acquisto e al valore percepito del prodotto, oltre che alle dinamiche della competizione.

Il modello dei ricavi vuole definire come l'impresa intende agire riguardo al prezzo e alle quantità di prodotti venduti.

Sono fondamentali per la determinazione del successo di un'azienda.

La struttura dei costi

Individua l'insieme dei costi che l'impresa deve sostenere per attuare il Business Model e la loro possibile dinamica al variare della proposta di valore o delle condizioni critiche necessarie.

Serve a valutare la sostenibilità economica (ricavi e costi) e finanziaria (crediti e debiti), e a comprendere le attività che hanno maggiore impatto sulla struttura dei costi.

Il modello di business è considerato **cost driven** quando è focalizzato sulla **minimizzazione dei costi** per l'impresa, riuscendo comunque ad erogare una proposta di valore significativa per determinati target di mercato.

I Business **value driven** invece sono focalizzati sulla **massimizzazione del valore offerto al cliente** e si basano sull'ipotesi che questi sia disposto a pagare un incremento rispetto al prezzo base.

L'innovazione del Business Model

Il Business Model **deve essere innovato** quando **le condizioni del mercato cambiano**, per esempio quando le nuove tecnologie rendono quelle già utilizzate obsolete, o quando **cambiano le caratteristiche chiave del consumatore**, come le sue esigenze.

C'è necessità di innovazione anche quando le imprese concorrenti introducono cambiamenti significativi. Un altro contesto in cui è necessaria un'innovazione è quando viene predisposta una nuova risorsa all'interno dell'impresa, per esempio una nuova tecnologia, considerata **disruptive**. Esempi di *disruptive technology* sono il Car Sharing, Netflix, Spotify. Tutte queste innovazioni hanno radicalmente cambiato il modo di, rispettivamente, viaggiare in macchina, guardare film e ascoltare musica.

Risulta migliore e vincente sul mercato chi riesce a **innovare** costantemente il proprio Business Model, a comprendere e ripensare l'azienda ad un livello diverso, più alto.

1.2 Il Business Model Canvas (BMC)

Il Business Model Canvas è uno strumento innovativo utilizzato per rappresentare graficamente il Business Model, ideato nel 2004 da Alexander Osterwalder e sviluppato nel 2010 dallo stesso Osterwalder in collaborazione con Yves Pigneur. Fu presentato nel libro “Business Model generation”.

È un modello strategico che si basa sul linguaggio visivo, e considerando che il 60% delle persone sono “**visual thinkers**”, ovvero persone che utilizzano il senso della vista come elemento di pensiero e di memorizzazione delle informazioni (fonte Deza 2009 - Encyclopedia of Distances questa fonte mettila come riferimento a piè di pagina), esso risulta essere un ottimo strumento.

Esso mostra l'infrastruttura, i prodotti, i clienti, i fornitori ed altri elementi che contraddistinguono un'impresa e ne offrono una visione di insieme.

L'utilizzo di un “visual approach chart” in un contesto manageriale consente di **esprimere e condividere pensieri in maniera semplice ed intuitiva.**

Uno dei principali obiettivi di questo modello è la possibilità **di offrire una visione d'insieme delle interconnessioni presenti all'interno del modello** nonché una rapida rappresentazione dei principali elementi che compongono un modello di business.

Il modello può essere facilmente riprodotto utilizzando semplici strumenti, per esempio un foglio di carta, che può essere appeso all'interno di una stanza, arricchendolo con i post-it, che permettono di essere staccati e spostati e quindi rendono facile tenere il modello aggiornato.

Lo strumento **aiuta la discussione, l'analisi e la comprensione del business corrente** e ne valuta lo stesso in funzione dei cambiamenti del mercato e della mission e vision aziendale, diventandone un elemento di facilitazione alla conversazione su problemi reali.³

³ www.digital4.biz/executive/innovation-management/business-model-canvas/ (ultima consultazione 25/05/2022)

1.3 I 9 building blocks

Gli elementi che compongono il Business Model sono 9, e graficamente il Business Model Canvas è suddiviso in altrettanti blocchi.⁴

1. **Value proposition** (perché i clienti dovrebbero acquistare il mio prodotto)
2. **Target customer segment** (chi sono i clienti ai quali mi rivolgo)
3. **Distribution channel** (come vengono promosse, vendute e distribuite le mie offerte)
4. **Customer relationship** (come interagire con i clienti)
5. **Key partner** (A quale partner può affidare l'azienda alcune delle sue mansioni in modo che essa si concentri sulle sue attività chiave)
6. **Key resources** (quali sono le risorse che permettono all'azienda di concorrere sul mercato)
7. **Key activities** (quali attività strategiche intraprende l'azienda per promuovere la sua offerta e contro quali strategie deve competere l'azienda)
8. **Cost structure** (quali costi deve sostenere un'azienda)
9. **Revenue stream** (come e cosa realizza in termini economici un'azienda dalla sua proposta di valore)

⁴ www.beople.it/business-model-canvas (ultima consultazione 25/05/2022)



Figura 1: i 9 Building Blocks

Lo strumento aiuta la discussione e la comprensione del business corrente, valutando allo stesso tempo i cambiamenti del mercato e della mission e vision aziendale.

Di seguito saranno analizzati nel dettaglio i nove blocchi fondamentali contenuti nella rappresentazione del Business Model Canvas.

1. La proposta di valore

La proposta di valore è l'insieme dei benefici generati per uno specifico segmento di clienti. Non comprende quindi solamente i prodotti e i servizi, ma anche altri elementi di valore, come innovazione, economicità e accessibilità.

Esistono diversi modi per realizzare delle proposte di valore, come per esempio:

- apportare un'innovazione. Si crea cioè un nuovo valore dando ai clienti qualcosa che prima non c'era.
- rendere accessibile un prodotto/servizio. Si permette a segmenti di clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio di accedervi (es. i voli low-cost di Ryanair).

- migliorare un prodotto o un servizio, attraverso l'aggiunta di funzionalità rilevanti o modificando quelle attuali per renderle più funzionali rispetto a un'esigenza specifica.
- diminuire il prezzo relativo ad un prodotto/servizio. Risolvere un problema specifico, partendo dallo studio dei bisogni reali e urgenti dei clienti.
- utilizzare la marca/status per trasmettere un'identità.
- migliorare il design e la performance di un prodotto.
- rendere i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare.
- ridurre i rischi relativi a un prodotto/servizio.

2. I segmenti di clienti target

Si possono individuare e aggregare segmenti di clientela differenti ogni volta che esistono esigenze diverse o si utilizzano diversi canali per raggiungere i clienti (negozio, sito, social media ecc.), ma anche quando si parla di **redditività diverse**.

Il tipo di mercato nel quale si posizionerà l'azienda può essere di diversi tipi: **di massa**, ovvero si utilizza lo stesso prodotto o promozione per tutti i clienti, senza effettuare alcuna segmentazione, **segmentato**, ovvero si creano prodotti specifici per una determinata porzione di mercato che ha esigenze diverse dal resto del mercato; **multi-sided**, piattaforme in cui sono presenti sia domanda che offerta (es. Ebay), importante specificare che senza una delle due la piattaforma non esiste; mercati **di nicchia**, i quali sono molto piccoli e con caratteristiche specifiche come clienti con alto reddito e mercati **diversificati**, ovvero quando l'impresa decide di espandersi con nuovi prodotti/mercati, più o meno affini rispetto a quello di partenza.

3. I canali di distribuzione

I canali di distribuzione sono una sequenza di intermediari che provvedono al trasferimento dei beni dal produttore all'acquirente finale.

Possono essere diretti, quindi di proprietà dell'azienda, come nel caso dei punti vendita e del sito Web oppure indiretti, ossia di proprietà di partner dell'azienda, come i loro negozi, grossisti e loro canali web.

Qual ora venissero utilizzati i canali diretti, i costi sostenuti dall'azienda saranno chiaramente più elevati, ma in questo caso si avranno anche margini più alti dovuti a una maggiore efficacia del canale stesso. I canali di proprietà dei partner, ossia indiretti, al contrario, permettono all'azienda di sostenere costi minori e di avere una diffusione capillare e più veloce del brand.

Molta attenzione è posta dalle imprese sulle modalità attraverso le quali il cliente entra in relazione con la sua proposta di valore. Infatti, i canali di distribuzione ricoprono 5 fasi fondamentali, che partono dal creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda stessa. Seguono poi le fasi di aiuto nella valutazione delle proposte di valore, di offerta del prodotto/servizio stesso e di permesso di acquisto del prodotto.

Infine, è fondamentale essere in grado di seguire il cliente post-vendita, quindi riuscire a fornirgli assistenza nel caso egli ne avesse bisogno.

4. Le relazioni con la clientela

Per un'impresa le relazioni con la clientela sono uno dei pilastri fondamentali, per poter vendere i suoi prodotti e acquisire la loro fiducia, oltre che per capire i servizi che si potrebbe loro offrire in base ai loro bisogni.

Esistono diverse tipologie di rapporti che l'azienda può instaurare con i suoi clienti.

- **Assistenza personale dedicata:** la relazione viene costruita e mantenuta assegnando ai clienti un addetto specifico – come nel caso dei consulenti finanziari. Si tratta di una relazione molto stretta che stimola la fiducia e la serenità del cliente.
- **Self service:** il rapporto con il cliente è garantito tramite una relazione indiretta, nello specifico una struttura che gli consente di avere a disposizione tutti gli strumenti per fare da sé.
- **Servizi automatici:** è una forma evoluta di self-service diffusa in molti settori. Ovviamente differisce molto dai modelli di business che prevedono assistenza personale e dedicata, ma si può rivelare comunque efficace. Per esempio, le banche online offrono un profilo personale online con cui il cliente può compiere molte delle azioni che si fanno allo sportello.
- **Community:** qui la relazione è diretta e favorisce la relazione anche tra i consumatori, creando identità condivisa e riconoscimento in un gruppo.
- **Co-creazione:** la relazione si basa sulla condivisione del processo di creazione del valore. In sostanza, il cliente partecipa attivamente apportando delle scelte che vanno a modificare la proposta di valore dell'azienda.⁵

⁵ www.beople.it/customer-relationship (ultima consultazione 25/05/2022)

5. I flussi di ricavi

Le variabili da tenere in considerazione nella composizione di questo blocco sono **il prezzo e la modalità di pagamento**, entrambi fondamentali per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile. Esistono differenti modalità di pagamento che generano flussi di ricavi diversi, tra i quali i pagamenti in un'unica soluzione e quelli ricorrenti, come affitti o abbonamenti.

Questi due raggruppamenti comprendono al loro interno diverse tipologie, perciò i flussi di ricavi del modello di business possono derivare da varie fonti.

- **Vendita di un bene:** questa è la fonte di ricavo più conosciuta e anche quella che si associa meglio a un certo tipo di prodotti come gli alimentari, i libri, l'abbigliamento ecc.
- **Quota di iscrizione:** comune nel caso in cui si venda un servizio in maniera continuativa, per esempio nelle palestre, dove i frequentatori pagano un'iscrizione e una quota mensile per usufruire di macchinari e corsi.
- **Licenze:** come nei casi in cui un'azienda può decidere di far utilizzare una proprietà intellettuale o un brevetto pur mantenendone la proprietà, come succede ad esempio per alcuni software.
- **Pubblicità:** il flusso di ricavi è generato dalla pubblicità di un prodotto/servizio.
- **Canone d'uso:** deriva dall'uso di un particolare servizio. Ad esempio, le compagnie telefoniche generano questo tipo di flusso di ricavi nel momento in cui permettono ai clienti di pagare in base ai minuti effettivi di conversazione.
- **Prestito/noleggio/leasing/affitto:** questo flusso di ricavi è generato nel momento in cui si fornisce a un cliente la possibilità di utilizzare un bene per un tempo determinato. È il caso degli affitti dei locali commerciali, delle automobili in leasing ecc.
- **Commissioni di intermediazione:** è il caso delle carte di credito, il cui modello di business prevede flussi di ricavo derivati proprio dalle

commissioni che incassa nel momento in cui permette di effettuare transazioni tra venditore e acquirente.⁶

Per quanto riguarda i prezzi, possono essere definiti in modi differenti. Se si tratta di prezzi fissi, possono essere stabiliti per esempio, sulla base del volume di affari e del segmento di clienti identificato; in caso di prezzi dinamici, dovranno essere definiti in relazione all'andamento in tempo reale del mercato, alle trattative coi partner e ad altre variabili.

6. I partner chiave

L'azienda potrebbe aver bisogno di una rete di partner per soddisfare i diversi bisogni dei propri clienti, tra cui ottimizzare le risorse e le attività, ridurre i rischi della concorrenza, competere in un mercato più vasto, scoprire nuovi clienti e acquisire particolari risorse ed attività.

Nella ricerca dei partner è molto importante il tipo di relazione che si mette in campo con loro per portare la proposta di valore ai clienti potenziali.

Le partnership possono essere di 3 diversi tipi:

1. **alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti:** è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica catena produttiva.
2. **alleanze strategiche fra concorrenti:** è il caso di aziende che si mettono in rete per fornire al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto.
3. **Joint Venture:** un accordo di collaborazione tra due o più imprese potrebbe essere un'ottima soluzione per sviluppare nuovi business.

⁶ www.beople.it/revenue-stream (ultima consultazione 25/05/2022)

7. Le attività chiave

Le attività chiave sono i processi che contraddistinguono un'azienda e contribuiscono a formare il valore offerto, raggiungere i mercati e generare ricavi. Possono essere di 3 tipi: **produttive** (tipiche delle aziende manifatturiere), di **problem solving**, tipiche di quei modelli di business, come le aziende di consulenza, che hanno come value proposition la proposta di servizi, e di **mantenimento e/o sviluppo di piattaforme**.

8. Risorse chiave

Ogni attività è caratterizzata da risorse chiavi differenti che possono essere:

- fisiche: Comprendono beni materiali quali reti di punti vendita, impianti, tecnologie, macchinari e tutto quello che fisicamente bisogna avere per produrre o vendere un determinato prodotto/servizio. Nel modello di business aziendale di un pastificio, gli impianti produttivi, i macchinari e i capannoni sono risorse fondamentali da possedere per produrre i tortellini.
- intellettuali: comprendono il know-how di un'azienda, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership e il database clienti.
- umane: le risorse umane sono importanti in ogni modello di business, soprattutto nel campo dei servizi.
- finanziarie: comprendono particolari disponibilità finanziarie come linee di credito, contanti o un insieme di stock option, strumenti grazie al quale l'acquirente ottiene il diritto di acquistare azioni di una società ad un determinato prezzo d'esercizio. Queste permettono all'azienda, ad esempio, di assumere dipendenti importanti o garantirsi approvvigionamenti, i quali gli concedano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

9. La struttura dei costi

Analizzando la struttura dei costi, il modello di business può avere dei costi fissi, i quali rimangono invariati al variare del volume dei beni o dei servizi prodotti, come affitti, stipendi e impianti di produzione; esistono costi variabili, che variano a seconda dei volumi di beni e servizi prodotti, economie di scala in cui i costi si abbassano nel momento in cui un'azienda si espande, ed economie di scopo, dove i costi diminuiscono aumentando il raggio d'azione di un'operazione.

Inoltre, il modello di business che descrive l'impresa, rappresenta ovviamente il fatto che la stessa impresa sia guidata, nella sua gestione strategica, nella focalizzazione all'ottimizzazione ai costi o alla differenziazione dell'offerta guidata al valore. Vengono descritti in base al fatto che siano guidati dai costi o guidati dal valore.

Modelli di business guidati dai costi

La già citata Ryanair è un ottimo esempio di modello di business guidato dai costi. Nel caso di questa azienda, ogni costo diminuito rappresenta un'opportunità in più per rispettare la proposta di valore "voli economici".

Modelli di business guidati dal valore

Ovviamente per tutti i modelli di business è importante ottimizzare, evitare sprechi e porre attenzione ai costi, ma per alcune aziende ancora più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto. Ne sono un esempio eclatante i grandi brand legati al mondo della moda.

Capitolo secondo

LA SOSTENIBILITÀ

Il termine “**sostenibilità**” nasce negli anni ‘60. I primi report del Club di Roma⁷ mettono in luce il rischio in cui già si incorreva dal punto di vista ambientale.

All’epoca però questo “allarme” veniva visto solo come un tentativo di contrastare la crescita economica da parte di un gruppo di studiosi.

Nel 1967 il rapporto “**Our common future**” dà una prima definizione di sostenibilità: **un'azione sostenibile è un'azione che consuma le risorse attuali con la responsabilità di lasciare alle generazioni future almeno la stessa quantità di risorse che abbiamo a disposizione oggi.**⁸

L’interesse verso la sostenibilità è diventato sempre più dominante, perché negli anni essa è diventata una specie di cultura e materia scientifica, in cui convergono molte discipline, che sono chiamate ad analizzare e studiare i processi economici, ambientali, sociali, politici per capire se siano sostenibili o meno.

Al giorno d’oggi, stiamo sicuramente consumando in maniera non rispettosa dell’ambiente, accelerando il processo di consumo e produzione. Infatti, ogni anno consumiamo 1,5 volte più risorse di quanto il pianeta sia in grado di generare e si producono, nella sola Unione Europea, circa 2,5 miliardi di tonnellate di rifiuti ogni anno.

Se non modifichiamo i nostri comportamenti, si stima che entro il 2030 avremo bisogno del 30% in più di acqua, 50% in più di cibo e 50% in più di energia.

Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è necessario incrementare il nostro livello di benessere, non solo quantitativamente ma anche qualitativamente, come miglioramento di ogni aspetto della nostra quotidianità.

Molti Paesi attualmente in via di sviluppo, o ancora da sviluppare, rivendicano una crescita economica e sociale. Nel caso in cui essi riescano a raggiungerla, lo sviluppo diventerà insostenibile.

⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Club_di_Roma (ultima consultazione 25/05/2022)

⁸ Ripensare Circolare: Siamo tutti un po' green? Certificazioni ambientali e greenwashing
- webinar tenuto dall'Associazione Alumni dell'Università di Padova

Conciliare benessere umano e impatto ambientale e portare tutti i Paesi ad avere un alto livello di benessere economico e sociale e un basso impatto ambientale è una grande sfida. Nessun Paese a livello globale ha attualmente raggiunto questo obiettivo.

La crescita demografica che si è verificata negli ultimi anni ha determinato anche un peggioramento dei parametri ambientali legati all'aumento delle emissioni di anidride carbonica, dei consumi di acqua o al forte incremento dell'utilizzo di suolo da parte dell'uomo. Ulteriori conseguenze sono state la scomparsa delle foreste tropicali e la riduzione della biodiversità. Si stima che entro il 2050 due miliardi di persone diventeranno consumatori con un significativo potere di spesa, il che comporta ovviamente la necessità di soddisfare alcuni bisogni come l'acquisto di prodotti al supermercato, di auto per soddisfare le esigenze di mobilità e una maggiore produzione di rifiuti.

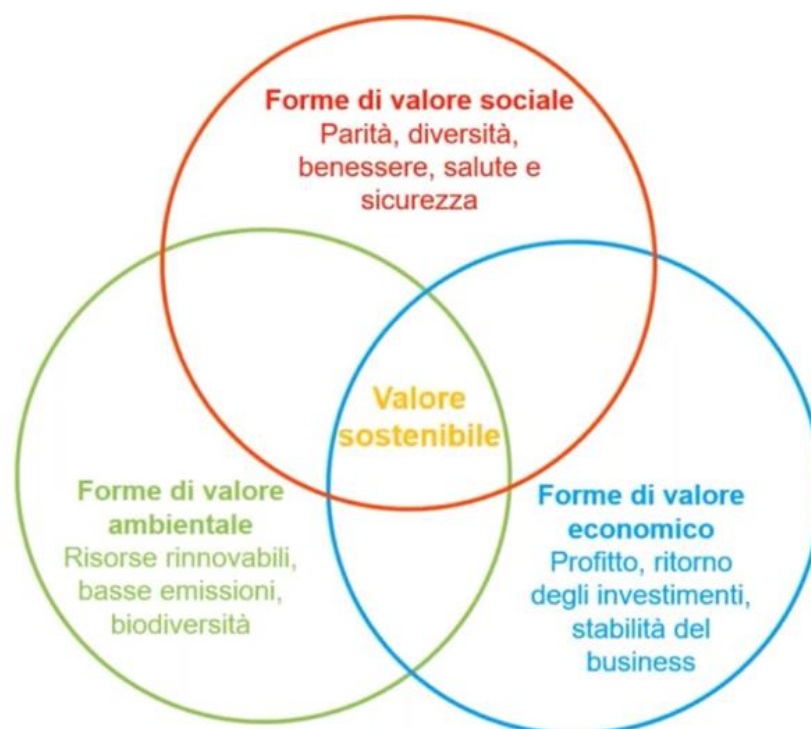
2.1 Le basi del concetto di sostenibilità

Il concetto di **sostenibilità** viene sempre associato alla **dimensione ambientale**, ma in realtà **riguarda anche gli aspetti economici, sociali e istituzionali**.

L'introduzione e l'attenzione al concetto di sostenibilità mette in evidenza che è necessario **spostare la nostra attenzione dal concetto di razionalità economica**, al quale siamo abituati e siamo stati allenati a pensare alle nostre azioni solo in termini di efficienza e crescita economica, **alla razionalità ecologica**: questo non comporta una rinuncia ai principi di efficienza, ma piuttosto arrivare ad un modo per coniugare il principio economico di efficienza con la consapevolezza delle conseguenze delle nostre azioni nel dominio ambientale.⁹

⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-vuole-essere-davvero-sostenibile-l-unica-via-e-produrre-meno-AEgxjMq> (ultima consultazione 25/05/2022)

Figura 2: l'integrazione delle diverse forme di sostenibilità



10

2.2 L'economia circolare

L'economia circolare 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. Si tratta di un'economia industriale riparatrice o rigenerativa per intenzione e design.

Si è cominciato a parlare di economia circolare per poter agire concretamente verso il raggiungimento di una sostenibilità.

A Marzo 2020 la Commissione Europea ha presentato il piano d'azione per una nuova economia circolare, che include proposte sulla progettazione di prodotti più sostenibili, sulla riduzione dei rifiuti e sul dare più potere ai cittadini, come per esempio attraverso il "diritto alla riparazione".

L'obiettivo del Parlamento europeo è quello di raggiungere un'economia a zero emissioni di carbonio, sostenibile dal punto di vista ambientale, libera dalle

¹⁰ Ripensare Circolare: Siamo tutti un po' green? Certificazioni ambientali e greenwashing

sostanze tossiche e completamente circolare entro il 2050, dal momento che non si può pensare di realizzare l'economia circolare all'istante.

Innanzitutto, c'è una trasformazione di materie prime in prodotti o servizi. Ma lo scopo principale è quello di **minimizzare i cicli energetici**, quindi trovare delle nuove forme di fonti energetiche, **modificare o rallentare l'uso di materiali vergini** rallentando i cicli di produzione, per esempio abbandonando l'idea dell'obsolescenza programmata, chiudendo i cicli produttivi e recuperando le materie prime, oppure contraendo l'utilizzo di esse.

In questo modo si allunga il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta che il prodotto ha esaurito la sua funzione, i materiali vengono riciclati, dove possibile, generando così ulteriore valore.

Un'economia circolare è **la soluzione migliore di fronte ad un aumento della domanda di materie prime, e allo stesso tempo di una scarsità delle risorse.**

Molte delle materie prime e delle risorse essenziali per l'economia sono, infatti, limitate, ma la popolazione mondiale continua a crescere e aumenta di conseguenza anche la richiesta di tali risorse, in forte esaurimento.

Non dobbiamo dimenticare l'impatto sul clima: i processi di estrazione e utilizzo delle materie prime producono un grande impatto sull'ambiente e aumentano il consumo di energia e le emissioni di anidride carbonica.

Quando un sistema può essere definito circolare

Un sistema può essere definito circolare quando si riesce a far transitare un processo economico da quello lineare a quello circolare.

Da un lato abbiamo il sistema lineare prevede semplicemente la trasformazione delle materie prime in un prodotto.

All'imprenditore non interessa la fase di approvvigionamento e nemmeno quella di rifiuto. Per chiudere il ciclo di produzione l'imprenditore dovrebbe invece considerare anche queste due fasi.

Secondo il Pacchetto sull'Economia Circolare (EC) presentato dall'Unione Europea nel 2015 e il Circular Economy Action Plan del 2020, sono 4 gli elementi di base che permettono la transazione dall'economia lineare a quella circolare.

1. Costruzione di materiali cercando di ridurre l'utilizzo di materiali vergini
2. Disegnare il prodotto in una maniera diversa, disegnare prodotti scomponibili per poter recuperare queste parti
3. **Individuare nuovi modelli di business**
4. Ridurre l'utilizzo o approvvigionamento di beni con grandi distanze e privilegiare **reti corte** laddove è possibile alle reti lunghe.

La transizione verso un'economia più circolare può portare numerosi vantaggi, tra cui la riduzione della pressione sull'ambiente, una maggiore sicurezza circa la disponibilità delle materie prime, l'aumento della competitività, l'impulso all'innovazione e alla crescita economica e un incremento dell'occupazione.

Si stima che nell'UE grazie all'economia circolare potrebbero esserci 700.000 nuovi posti di lavoro entro il 2030.¹¹

Con l'economia circolare i consumatori potranno avere anche prodotti più durevoli e innovativi in grado di far risparmiare e migliorare la qualità della vita.

L'economia circolare in Italia¹²

L'Italia detiene la medaglia d'oro tra le principali economie dell'Unione europea per l'economia circolare. La quota di riciclo complessiva è del 68%, rispetto al 57% della media europea.

Il tasso di uso circolare di materia è del 19,3%, rispetto alla media europea che è 11,9%.

¹¹ www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi (ultima consultazione 25/05/2022)

¹² circulareconomy.network.it/rapporto-2021/ (ultima consultazione 25/05/2022)

Per realizzare la classifica, vengono analizzati i risultati raggiunti nelle aree della produzione, del consumo, della gestione circolare dei rifiuti, degli investimenti e dell'occupazione nel riciclo, nella riparazione, nel riutilizzo.

A certificare la nuova tendenza della sostenibilità sono i dati del monitoraggio condotto dalla Camera di commercio di Milano, che ha analizzato i registri delle imprese per stilare una mappatura della green economy made in Italy.

Il numero di aziende impegnate in attività green è salito del 34%. Milano e Roma in particolare sono le città in cui risiedono la maggior parte delle imprese green italiane, seguite da Torino e Bolzano.

Il fatturato totale delle imprese green si aggira intorno ai 200 miliardi di euro.

2.3 Le B-Corp (Benefit Corporation)¹³

Un esempio virtuoso di imprese attente alla sostenibilità sono sicuramente le imprese B-Corp.

Una B-Corp è un'impresa che ha ottenuto l'omonima certificazione, rilasciata da B Lab¹⁴, un'organizzazione non profit nata a Wayne, Pennsylvania, con lo scopo di diffondere un nuovo modello di business e diffusa in tutto il mondo.

La certificazione viene ottenuta dalle aziende che, oltre ad avere obiettivi di profitto, rispondono ai più alti standard di performance sociali e ambientali, trasparenza e accountability.

Le aziende devono misurare le proprie performance ed externalità attraverso lo standard di misurazione B Impact Assessment (BIA), ed ottenere un punteggio minimo per essere annoverate fra le B-Corp.

Il BIA osserva l'impatto in 5 aree fondamentali:

1. **Governance:** responsabilità e trasparenza, verso l'interno e l'esterno
2. **Workers:** tutto ciò che riguarda i dipendenti, come salari, formazione, qualità dell'ambiente lavorativo ecc.
3. **Community:** azioni di supporto per la comunità, atteggiamenti socialmente utili, creazione di posti di lavoro ecc.

¹³ www.4stars.it/blog/aziende-b-corp-italia/ (ultima consultazione 25/05/2022)

¹⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/B_Lab (ultima consultazione 25/05/2022)

4. **Environment:** attenzione all'ambiente attraverso l'efficienza energetica, la riduzione dei rifiuti e dell'impatto ambientale
5. **Customers:** impatto positivo dei prodotti o servizi offerti sui clienti

Circa 3.000 su 100.000 aziende in 71 paesi hanno raggiunto un punteggio sufficiente ad ottenere la certificazione B Corp.

L'Italia è, dopo gli Stati Uniti, il primo stato ad aver formalizzato il significato di Benefit Corporation, introducendo una legge nel 2015, che la definisce così:

“Nell’esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”.

In Italia le aziende B-Corp sono circa un centinaio, la maggior parte al Nord dell'Italia. La certificazione è valida per tre anni, oltre i quali dovrà essere rinnovata.

Sono realtà produttive principalmente operanti nel settore alimentare e manifatturiero, ma sono presenti anche società di servizi e media.

Ogni anno la B-Corp è tenuta a rendere conto di ciò che ha fatto, presentando e pubblicando sul proprio sito una relazione, in cui compaiano obiettivi preposti e raggiunti e un piano d'azione per l'anno successivo.

Diventare aziende B-Corp può portare non solo a **prendere coscienza dell'importanza del proprio impatto su ambiente e società**, ma anche ad ottenere dei vantaggi in termini di **miglioramento della reputazione e delle performance**.¹⁵

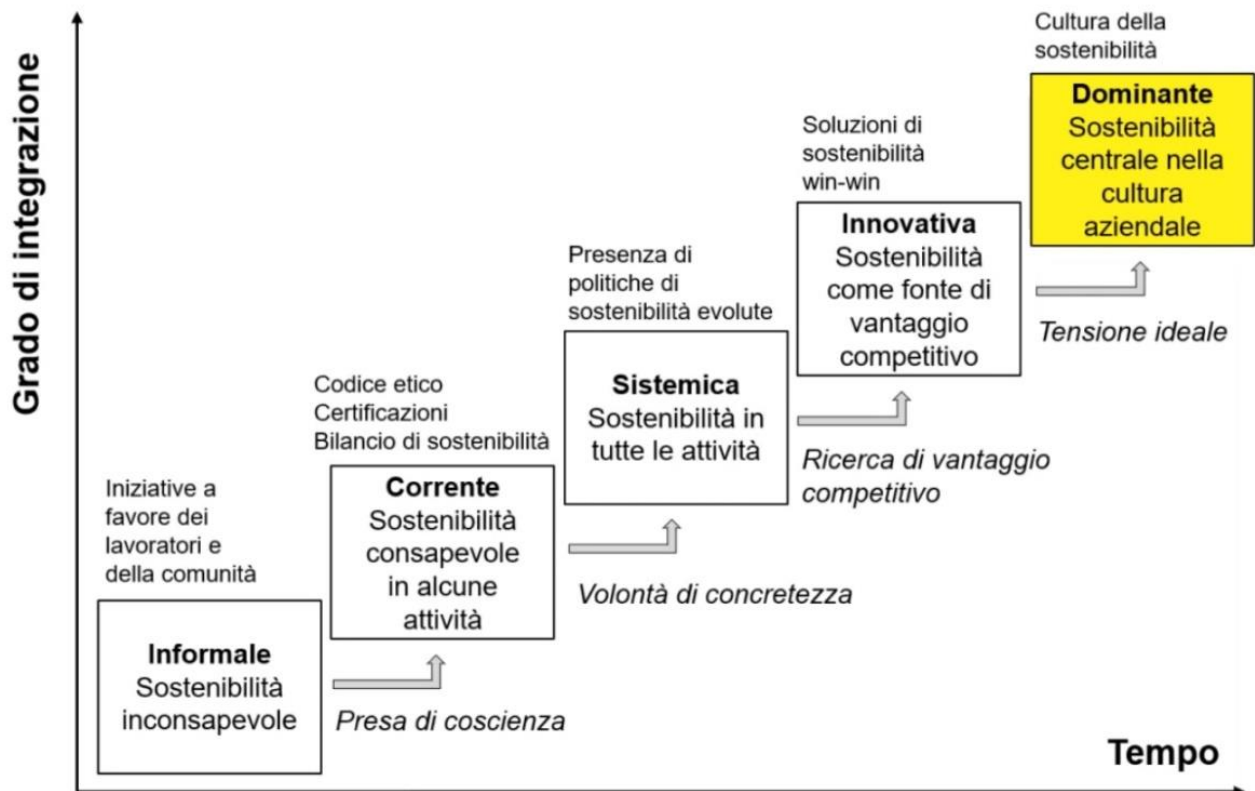
Inizialmente, la sostenibilità entra in modo inconsapevole all'interno delle aziende, con iniziative a favore dei lavoratori e della comunità, dopodiché

¹⁵ youtu.be/P-b2RX8Ey20 (ultima consultazione 25/05/2022)

l'azienda ne prende consapevolezza, tramite la creazione di un codice etico, di certificazioni e di un bilancio di sostenibilità. C'è quindi una presa di coscienza. Successivamente, arriva la volontà di concretezza, tramite la presenza di politiche di sostenibilità evolute.

La sostenibilità deve diventare un vantaggio competitivo, e questo porta alla creazione di una vera e propria cultura all'interno dell'azienda.

Figura 3: il grado di integrazione della sostenibilità in un'azienda¹⁶



¹⁶ <https://youtu.be/P-b2RX8Ey20> (ultima consultazione 25/05/2022)

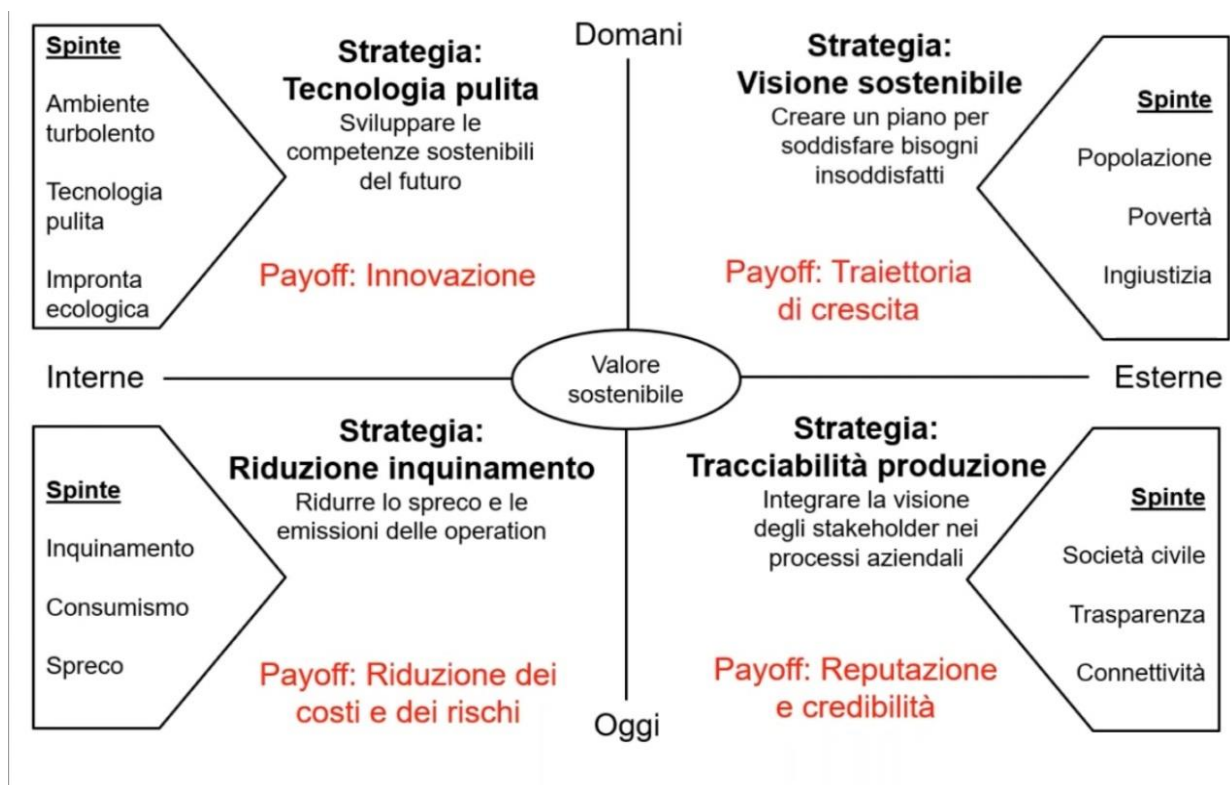
Quando parliamo di **strategie** volte alla sostenibilità, la prima è quella della riduzione dell'inquinamento e dello spreco, il cui payoff è la riduzione dei costi e dei rischi.

La tracciabilità della produzione è un altro elemento cruciale, ovvero l'integrazione della visione degli stakeholder nei processi aziendali, che permette di migliorare la reputazione e aumentare la credibilità.

L'innovazione viene raggiunta tramite lo sviluppo delle competenze sostenibili del futuro, con una "tecnologia pulita".

La povertà e le ingiustizie spingono ad avere una visione sostenibile, il cui payoff è una traiettoria di crescita dell'azienda.

Figura 4: le strategie volte alla sostenibilità e i relativi payoff ¹⁷



La sostenibilità non dev'essere vista come un costo, ma come un valore.

¹⁷ youtu.be/P-b2RX8Ey20 (ultima consultazione 25/05/2022)

Per costruire la cultura della sostenibilità si deve pensare di dover apportare valore prima di tutto al territorio in cui l'azienda opera; quindi, la conservazione diventa uno stile di vita, che ha come pilastri il rispetto e l'etica.

2.4 La sostenibilità nel mondo della moda

Tra i settori dell'industria manifatturiera italiana, quello della moda, rappresentato da una grande quantità di marchi, assume una certa importanza nel mondo, dove è riconosciuto e apprezzato.

Un determinato livello di sostenibilità dev'essere raggiunto anche in questo campo, e i più grandi, ma anche piccoli, protagonisti della moda si stanno impegnando sempre di più in questo senso.

Al Copenhagen Fashion Summit, tenutosi il 7 e 8 Ottobre 2021, **Tim Jackson**, economista esperto di sostenibilità e docente dell'Università del Surrey, ha presentato **una teoria che prevede che le economie si concentrino di più su cosa significa prosperare in termini umani, e meno in termini di espansione economica.**

Il tema presentato è stato "prosperità versus. crescita": la moda deve imparare a produrre di meno e meglio, per ridurre il suo impatto sulla salute del pianeta.

L'industria della moda è la terza più inquinante al mondo, dopo quella dell'automotive e del tech, producendo da sola il 10% delle emissioni globali di CO2.

Produrre di meno non vuol dire diminuire la qualità dei prodotti. Al contrario, significherebbe produrre capi più durevoli, e in maniera più responsabile, per esempio, investendo nell'agricoltura rigenerativa per il cotone.

I colossi del lusso non hanno perso tempo in tema di green economy. Marie-Claire Daveu, Chief Sustainability Officer ed Head of International Institutional Affairs di Kering – Gruppo LV – ha dichiarato che la sostenibilità è diventata ormai una necessità, ed un investimento pianificato entro il 2025.

Un altro tema fondamentale è quello del trattamento degli animali.

Anche brand molto noti, come Bottega Veneta, Pomellato e Gucci, stanno lavorando per raggiungere gli obiettivi prefissati in termini di sostenibilità.¹⁸ La moda sostenibile deve diventare un modo di pensare e di agire su scala globale, cercando di invertire la rotta attuale che prevede un consumismo estremo e l'acquisto di nuovi capi di abbigliamento anche quando non necessario.

L'attuale sovrapproduzione richiede un grande fabbisogno energetico e delle risorse, oltre che lo sfruttamento della manodopera, soprattutto nei paesi più poveri.

Questo cambio di atteggiamento rappresenta sicuramente una grande sfida, soprattutto considerando il grande avvento del **fast fashion**, che, come dice il nome stesso, prevede una continua produzione e cambio di collezioni di abbigliamento, per soddisfare i gusti della clientela e il consumismo della società odierna.

¹⁸ www.italiaoggi.it/news/il-lusso-punta-sulla-sostenibilita-2306308 (ultima consultazione 25/05/2022)

Capitolo terzo

IL CASO DIESEL

3.1. L'azienda

L'azienda italiana di moda *Diesel S.p.A.* nasce a Molvena nel 1978 dall'idea imprenditoriale di Renzo Rosso e Adriano Goldschmied.

Rosso aveva iniziato a lavorare per l'azienda di Goldschmied come tecnico di produzione, finché i due non decisero di fondare Diesel, con l'idea di dare il via ad una linea a basso prezzo per smaltire il tessuto avanzato da altri marchi prestigiosi.

I due volevano essere portatori di novità e diversità, in contrasto con i brand in voga in quegli anni.

Renzo Rosso intuisce che dietro a Diesel c'è un grande potenziale, e decide di focalizzarsi sulla produzione di jeans in stile vintage. Riesce inoltre a capire il tipo di consumatore a cui vuole rivolgersi, ovvero un tipo sofisticato e incline a non annoiarsi facilmente. A tale proposito realizza campagne pubblicitarie intelligenti e irriverenti, oltre che provocatorie, facendo della pubblicità uno dei maggiori punti di forza del brand. Proprio grazie ad essa il brand ha vinto il premio **Advertiser of the Year** del 1998 al **Cannes International Advertising Festival**.

Nel 1985 Renzo Rosso acquisisce la proprietà dell'azienda, e dagli inizi degli anni Novanta, vengono aperti punti vendita nel mondo, tra cui a New York nel 1996.

Nel 1995 è il primo brand di moda ad abbracciare internet con il lancio del sito web.

Insieme ad altri marchi di moda come Maison Margiela e Just Cavalli, fa parte di **OTB** (acronimo di *Only The Brave*), **holding italiana** fondata dallo stesso iniziatore di Diesel, Renzo Rosso, nel 2002, con la missione di riequilibrare la disuguaglianza sociale e contribuire allo sviluppo sostenibile delle comunità meno avvantaggiate in tutto il mondo.

La parola chiave per Renzo Rosso è "innovazione", per cui viene acclamato anche dal New York Times, che la definisce "il suo stato mentale permanente."¹⁹

¹⁹ www.otb.net/data/press_42993/fiche/301/da_diesel_alla_holding_otb_-_renzo_rosso_il_coraggio_di_essere_un_vero_imprenditore_7899d.pdf (ultima consultazione 25/05/2022)

La Fondazione (*OTB*) interviene concretamente in Italia con iniziative come il finanziamento dei lavori di restauro del Ponte di Rialto a Venezia e il sostegno delle comunità del centro-Italia colpite dal terremoto. *OTB Foundation* supporta molti progetti innovativi e sostenibili nel mondo collegati a temi come le donne, i giovani e l'integrazione.

Diesel è famosa soprattutto per i suoi capi in jeans, di cui ne segue direttamente l'intera produzione. Oggi è un marchio affermato e presente in tutto il mondo con numerosi punti vendita.

Il motivo per cui ho scelto *Diesel* come caso concreto è la sua attenzione particolare alla sostenibilità.

Quando è nata non si parlava ancora di sostenibilità, ma da circa 2 anni sostenibilità è una delle parole chiavi dell'azienda. Il progetto di Renzo Rosso, il fondatore, è di arrivare al 100% di sostenibilità entro 4-5 anni.

Questo aspetto va integrato in ogni settore dell'azienda, per questo motivo può risultare complicato.

Come ribadito precedentemente, sostenibilità vuol dire anche sostenibilità sociale. È difficile, con oltre 300 fornitori, verificare che tutti quanti rispettino i criteri di sostenibilità. Esistono a tal proposito degli audit sociali, che consistono in verifiche da parte di personale specializzato dei dati delle varie aziende, che valutano diversi aspetti, a partire dagli **elementi strutturali, alla sicurezza e ai controlli qualità**. Se viene trovato qualcosa di non conforme, l'azienda viene informata ed essa valuta che tipo di intervento effettuare, che potrebbe sfociare anche in un'interruzione dei rapporti lavorativi. Viene controllato che **non ci sia sfruttamento**, che il livello di stipendio sia adeguato, le assicurazioni, la regolarità e il rispetto dei diritti dei dipendenti.

Non vengono verificate solo le condizioni di lavoro di fornitori diretti, ma anche di fornitori terzi, con cui non hanno quindi rapporti diretti.

Ogni paese ha un **living wage**, ovvero un livello di retribuzione minimo che garantisce una vita dignitosa. **L'intenzione** è quella di stabilire un **fair wage**, e incrementare lo stipendio oltre il livello minimo.

3.2 Le principali iniziative di *Diesel*

Nel concreto, l'azienda sta lavorando ai **tessuti** delle loro collezioni, cercando di utilizzare **materiali bio-sostenibili**. In particolare, il cotone, che è uno dei principali tessuti utilizzati, comporta enormi sprechi d'acqua, problemi politici, problemi legati allo sfruttamento dei lavoratori nelle piantagioni e problematiche strutturali.

Il **cotone biologico** è la risposta ideale a questi problemi, poiché utilizza solamente la quantità essenziale d'acqua. Il problema è che la percentuale di cotone biologico presente nel mondo rispetto a quella di cotone "tradizionale" è scarsissima, e c'è una sorta di competizione per accaparrarselo.

Ovviamente, passare al cotone biologico comporta dei costi sostenuti, il costo del cotone di per sé è aumentato, così come il costo dell'energia elettrica.

Diesel ha già impegnato i suoi fornitori per mezzo milione di metri di denim per la collezione Spring/Summer 2023, quindi con un anno di anticipo.

Oltre al cotone, *Diesel* ha anche **eliminato la pelle** dai capi e **ridotto la plastica**, affinché sia più facile riciclarli.

Gli articoli sostenibili vendono leggermente di più, ma i dati non sono ancora sufficienti. Le evidenze sono però incoraggianti.

Anche la **sede fisica di Diesel**, che ha luogo a Breganze (VI – Italia), è una **struttura** altamente **ecologica**: è dotata di pannelli solari, di un impianto che permette il riutilizzo dell'acqua piovana per gli scarichi e i dipendenti sono invitati ad utilizzare sul luogo di lavoro borracce che sostituiscono le bottiglie di plastica. Ogni dipendente è, infatti, stato dotato di una borraccia realizzata in collaborazione con il famoso brand 24Bottles, ed è riempibile alle apposite fontane realizzate all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda il Business Model, non sono stati necessari grandi cambiamenti, se non l'aggiunta della sezione intitolata "*For Responsible Living*" al loro sito web, in cui sono illustrate le varie iniziative del marchio.

L'azienda ha anche sostituito il suo "style director" con una persona molto orientata alla sostenibilità.

Inoltre, *Diesel* sta avviando numerosi progetti a favore della sostenibilità. Vediamo di seguito i principali.

DIESEL UPCYCLING FOR²⁰

Nel Febbraio 2020 Diesel ha lanciato una linea completa di prodotti basati sul concetto di *upcycling* - "riutilizzo creativo" - che consiste nella trasformazione di prodotti, materiali di scarto e prodotti invenduti in nuovi articoli di maggiore valore. Il primo elemento della collezione **è stato creato da scorte invendute**, archivi e prototipi Diesel, interamente rilavorati. Il risultato è stato una **collezione in edizione limitata** di 5055 pezzi realizzati con risorse limitate.

Better Cotton Initiative (BCI)²¹

BCI mette in contatto persone e organizzazioni in tutto il settore del cotone, dal campo al negozio, per promuovere miglioramenti quantificabili e costanti per l'ambiente, le comunità agricole e le economie delle aree del mondo in cui viene prodotto il cotone.

L'iniziativa si muove attraverso un sistema di Bilancio di Massa.

Il Bilancio di Massa è un sistema «contabile» utilizzato per gestire un certo quantitativo di materiale riciclato che attraversa un processo. Deve essere utilizzato quando un materiale vergine e uno riciclato sono processati insieme. Il Bilancio di Massa assicura che il contenuto di materiale riciclato in ingresso al processo sia correttamente bilanciato con il contenuto di riciclato nei prodotti che

²⁰ it.diesel.com/it/for-responsible-living/be-the-alternative/ (ultima consultazione 25/05/2022)

²¹ it.diesel.com/it/for-responsible-living/be-the-alternative/ (ultima consultazione 25/05/2022)

vengono venduti, deve seguire regole standard e trasparenti e deve essere certificato e rilevato da una terza parte.²²

Gli agricoltori che aderiscono a *BCI* utilizzano l'acqua in modo efficiente, si prendono cura della salute del suolo e degli habitat naturali, riducendo l'uso delle sostanze chimiche più dannose e rispettando i diritti e il benessere dei lavoratori.

Animal Welfare²³

Diesel è fermamente convinta che gli animali non debbano soffrire in nome della moda, per questo **dal 2010 ha adottato una politica contro l'utilizzo di pellicce** e tutti i fornitori di pellame devono garantire che si tratti di sottoprodotti dell'industria della carne.

Inoltre, la lana merino non può essere acquistata da agricoltori che praticano il mulesing. Il mulesing è una pratica crudele per le pecore che consiste nello scuoiamento della zona anale e perianale di animali vivi, bloccando l'animale con delle barre di metallo e tagliando lembi di carne viva, inclusa la coda, lasciando la carne viva e sanguinante.

Le pecore sono anche costrette ad un bagno in una soluzione chimica di insetticidi e fungicidi, per evitare i parassiti.

In Italia la pratica è vietata, ma viene utilizzata in Australia e Nuova Zelanda, da cui proviene quasi il 90% della lana mondiale.²⁴

È obbligatorio che i fornitori garantiscano che **nessun materiale derivi da specie vulnerabili** o in via di estinzione elencate nella *Convenzione sul Commercio Internazionale delle Specie in via di Estinzione (CITES)*.

²²[www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf/\\$FILE/Cas e%20study%204%20febbraio%202021.pdf](http://www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf/$FILE/Cas e%20study%204%20febbraio%202021.pdf) (ultima consultazione 25/05/2022)

²³ it.diesel.com/it/for-responsible-living/be-the-alternative/ (ultima consultazione 25/05/2022)

²⁴ www.coloridilana.it/It-Mulesing-1 (ultima consultazione 25/05/2022)

Le fonti dei progetti

Le iniziative *Diesel* possono avere origine da idee di diversa provenienza.

Prime fra tutte l'ufficio RND, che si occupa di materiali, riceve informazioni dai fornitori, i quali producono materiali sostenibili e informano *Diesel* delle loro attività per poter vendere i loro prodotti.

Altre fonti sono **organizzazioni esterne**, come l'ONU, con cui ha avviato un progetto di **recupero degli scarti** che provengono dai tagli dei tessuti durante la produzione. Questo è un esempio di programma di **economia circolare**, dal momento che si utilizzano gli scarti per **realizzare un filo** che viene poi impiegato per cucire.

Inoltre, l'azienda ha aderito al **protocollo ZHDC²⁵**, che prevede l'indirizzamento delle lavanderie nell'utilizzo di prodotti chimici a basso impatto, cercando di promuovere una chimica più sicura dal punto di vista ambientale, ma anche per l'uomo stesso.

Diesel si affida ad aziende di consulenza specializzate, molte con sede a Londra, per restare **aggiornata** sulle iniziative di sostenibilità nel mondo e avere indicazioni su come muoversi in questo ambito.

Anche dall'Università possono derivare idee, come l'Università Bocconi in cui l'azienda ha tenuto un corso sulla sostenibilità.

Business Model Canvas prima e dopo l'integrazione della sostenibilità

La sostenibilità ha certamente avuto un impatto sul Business Model della Diesel, a partire dalla proposta di valore.

In particolare, questa si basa sulla comunicazione alla clientela di un “**prodotto sostenibile**”, che viene creato tramite processi più attenti al rispetto dell'ambiente e degli animali. Non consta più quindi solamente nella vendita di capi di abbigliamento di un certo valore e qualità.

Diesel, inoltre, **utilizza la sua marca per trasmettere una nuova identità**, ovvero quella di un'azienda puntata alla sostenibilità.

²⁵www.e-labo.it/zdhc-e-lwg-protocolli-per-la-gestione.-delle-sostanze-chimiche/

Per quanto riguarda i “key partners”, Diesel pone molta più attenzione alle aziende di fornitori con cui intrattiene delle relazioni, esigendo che esse rispettino certi canoni, come la garanzia di uno stipendio minimo garantito e delle condizioni dignitose di lavoro.

Se vengono riscontrate delle irregolarità, Diesel interrompe qualsiasi rapporto lavorativo, anche con aziende con cui non ha contatti diretti.

Per quanto riguarda la sezione “segmenti di clienti”, l’attenzione viene focalizzata su **clienti con una sensibilità** particolare **all’ecologia**, al rispetto degli animali e al rispetto umano, quindi alla sostenibilità in generale, tramite i diversi progetti descritti precedentemente. Il raggio di clientela è quindi più esteso rispetto a prima, che comprendeva semplicemente clienti attenti alla moda e alla qualità dei capi.

Essendo la sostenibilità un argomento che ha assunto sempre più importanza nelle decisioni di acquisto dei consumatori, risulta facile attrarre una clientela sempre più ampia. Il valore offerto, incrementato dalla sostenibilità, genera quindi un **incremento dei profitti**, poiché nonostante il prezzo dei prodotti aumenti (in seguito all’aumento dei costi sostenuti per la loro produzione), il cliente è disposto a spendere di più, riconoscendo un valore aggiunto.

I due blocchi che non sono stati influenzati dalla sostenibilità sono i canali di distribuzione, che sono rimasti gli stessi, ovvero i punti vendita diretti e il sito web, e le risorse chiave, che si basano sempre su risorse fisiche, tra cui troviamo in aggiunta scarti di tessuti, materiali riciclati e il cotone biologico, intellettuali e umane.

Il modello di business seguito da Diesel rimane quello guidato dal valore, le attività chiave rimangono le medesime, ovvero quelle di produzione.

Un impatto sicuramente significativo sul Business Model è stato quello sulla struttura dei costi, essendo essi aumentati in seguito a una maggiore spesa

relativa ai processi manifatturieri, a partire dall'approvvigionamento della materia prima, ossia il cotone biologico.

Diesel deve, quindi, affrontare costi più elevati, anche per il nuovo coinvolgimento di società di consulenza con sede estera che la aiutano nei suoi progetti e iniziative legate alla sostenibilità.

Alla luce di quanto sopra esposto, ho provato a disegnare il Business Model Canvas per la Diesel.

Nella **figura 5** sono descritti i 9 *blocks* prima dell'approccio dell'azienda alla sostenibilità, mentre nella **figura 6** sono riportati i cambiamenti che sono stati apportati in seguito ad esso.

Figura 5: il Business Model Canvas prima dell'integrazione della sostenibilità (elaborazione personale)

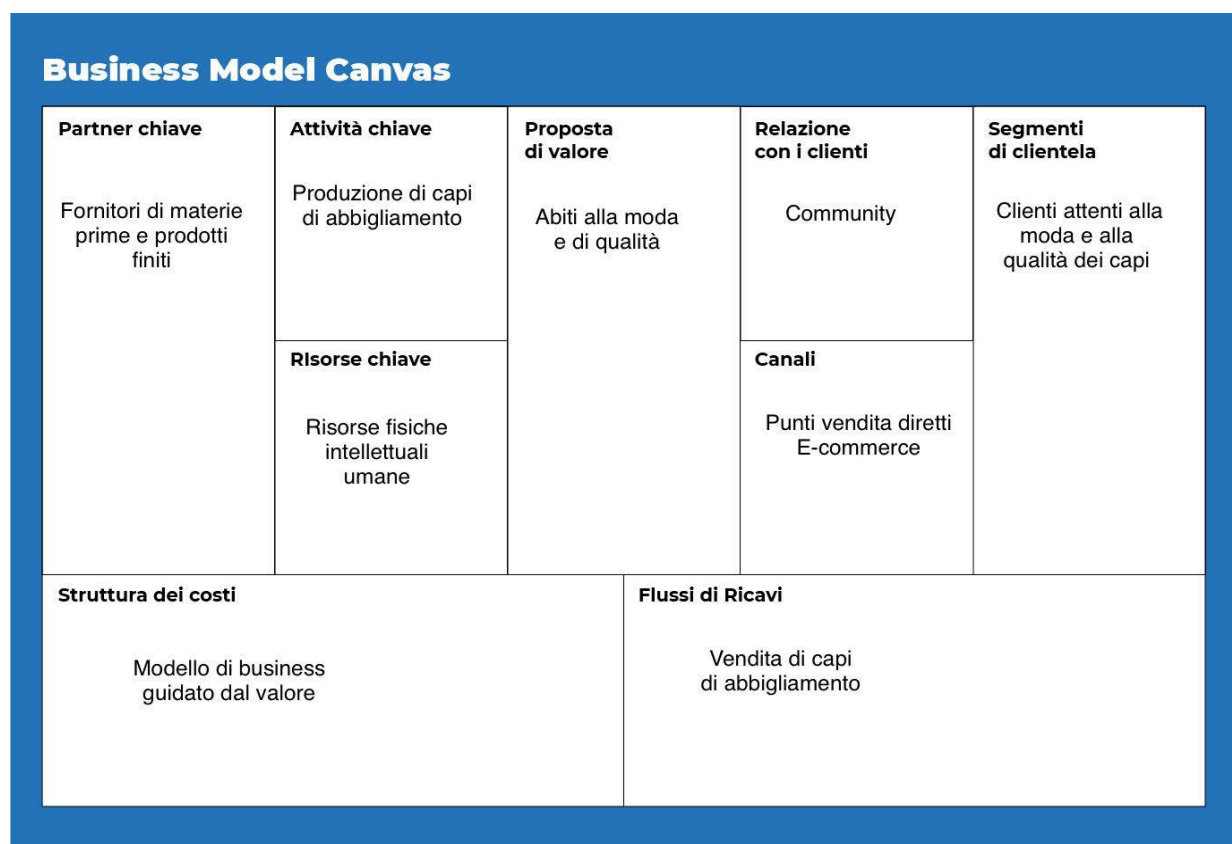
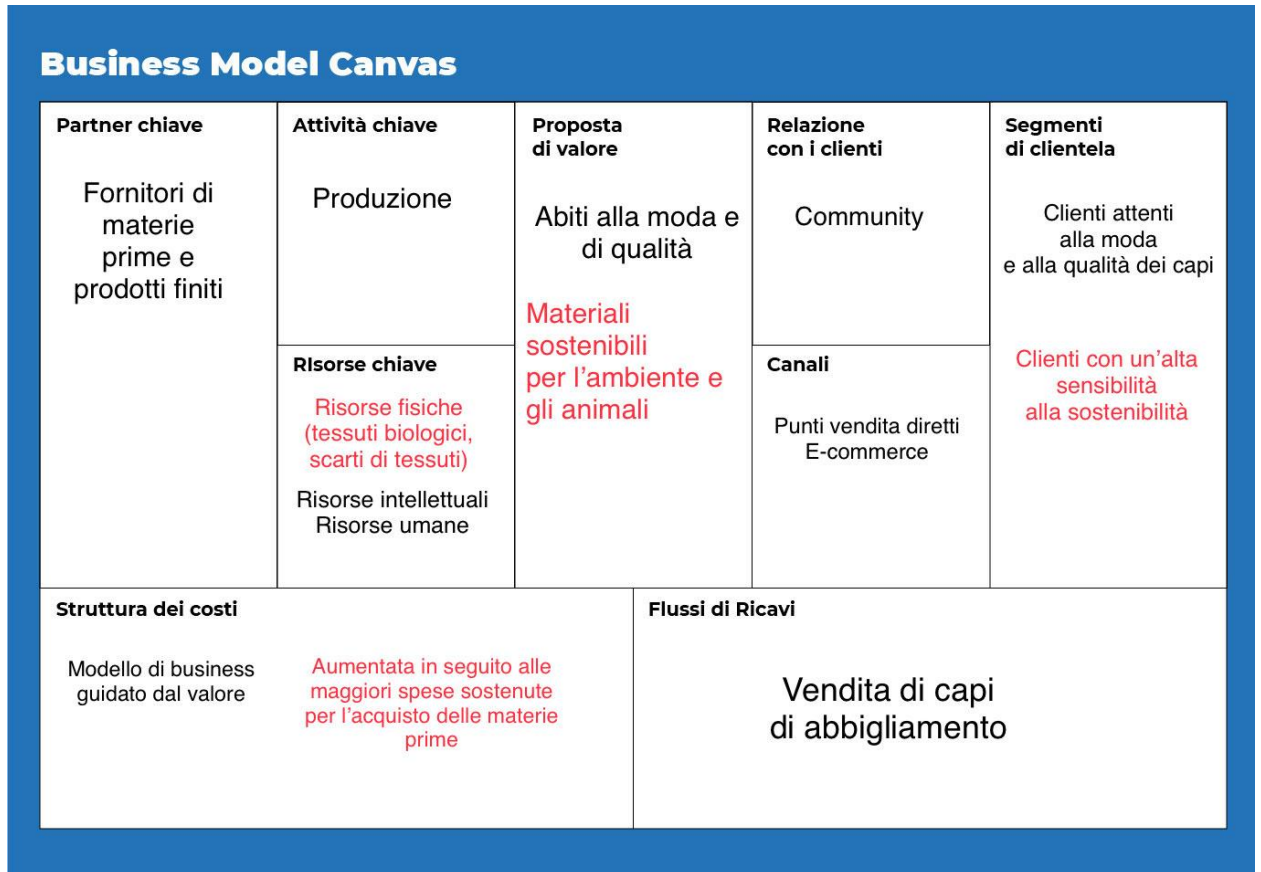


Figura 6: Il Business Model Canvas di Diesel dopo l'integrazione della sostenibilità (elaborazione personale)



Conclusioni

L'integrazione della sostenibilità è un elemento imprescindibile per lo sviluppo della competitività delle aziende, in una società in cui c'è sempre più consapevolezza dell'importanza di uno sviluppo umano sostenibile.

C'è bisogno di un'innovazione delle strategie aziendali, per adeguarsi a questo **nuovo sentimento**, soprattutto dopo la pandemia che ha evidenziato ancora di più la necessità di un cambiamento di atteggiamento da parte delle aziende, nei confronti dell'ambiente e della società.

Molte aziende lavorano attivamente affinché **la sostenibilità diventi una realtà concreta al loro interno**, rendendola un vantaggio competitivo nel mercato.

Naturalmente ciò ha un impatto nel Business Model delle imprese.

Con questo elaborato, si è provato ad analizzare, in particolare, quello di Diesel, evidenziando i cambiamenti e le integrazioni che sono stati resi necessari dal nuovo atteggiamento dell'azienda verso l'ambiente e la società.

Diesel ha aggiunto un valore alla sua azienda, promuovendo un nuovo modo di pensare e un nuovo stile d'impresa, sia nella produzione che nello stesso ambiente di lavoro.

La strada per raggiungere il livello desiderato di sostenibilità è ancora lunga, ma i primi piccoli risultati e apprezzamenti da parte della clientela sono già arrivati.

È inevitabile che l'inserimento nella strategia aziendale della sostenibilità porti un cambiamento nel modo di pensare e di produrre: la sostenibilità non dev'essere più vista solo come un costo, ma più come una risorsa.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Fontana Franco, Caroli Matteo (2003): "Economia e gestione delle imprese". McGraw-Hill Education.

Di Paolo, Alessandro (2020): "Marketing e Strategia". McGraw-Hill Education.

<https://www.beople.it/cosa-e-un-business-model> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/business-model-canvas/> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.beople.it/business-model-canvas> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.startupgeeks.it/business-model-canvas/> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.beople.it/customer-relationship> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.beople.it/revenue-stream> (ultima consultazione 25/05/2022)

Ripensare Circolare: Siamo tutti un po' green? Certificazioni ambientali e greenwashing

- webinar tenuto dall'Associazione Alumni dell'Università di Padova
disponibile al link: <https://www.youtube.com/watch?v=akJvB80vzeQ>
(ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-vuole-essere-davvero-sostenibile-l-unica-via-e-produrre-meno-AEqxiMq> (ultima consultazione 25/05/2022)

https://it.wikipedia.org/wiki/B_Lab (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://youtu.be/P-b2RX8Ey20> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://circulareconomynetwork.it/rapporto-2021/> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.4stars.it/blog/aziende-b-corp-italia/> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://nativallab.com/storie/cosa-nativa-le-b-corp-italiane/> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.italiaoggi.it/news/il-lusso-punta-sulla-sostenibilita-2306308> (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://it.diesel.com/it/for-responsible-living/be-the-alternative/> (ultima consultazione 25/05/2022)

[https://www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf/\\$FILE/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf](https://www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf/$FILE/Case%20study%204%20febbraio%202021.pdf) (ultima consultazione 25/05/2022)

<https://www.coloridilana.it/Il-Mulesing-1> (ultima consultazione 25/05/2022)

The impact of sustainability on the Business model: the Diesel case study

The present thesis has the aim of analyzing the impact of sustainability in today's society, focusing on its impact on enterprises' business models.

The conditions of our planet are worsening year by year and becoming more and more threatening for our species' survival, and that is the reason why we have to raise our awareness of the consequences that such a productive pace can have. The aim is that of combining the efficiency of the productive industry with a sustainable lifestyle and future.

In order to accomplish this target, many companies have brought relevant changes to their business model. I decided to focus on a famous Italian fashion company, *Diesel S.p.a.*, which is working hard to achieve a sustainable way of producing in the best way possible through several initiatives.

The Business Model

The Business Model is an instrument that describes a company mindset, according to which it creates and distributes its value.

It is useful to help us understand how it analyses the environment that surrounds it. It is set in three main fields: the value proposition, the critical factors and the profitability proposal. These three fields must be coherent in order for the business model to have success.

It has to be innovated when the market conditions change, for example when new technologies are invented or when the customers' key features change.

A company that is able to adapt to the market and change its business model accordingly is a winning company.

To effectively and efficiently represent a company's Business Model, the Business Model Canvas is the best and most innovative tool, ideated by Alexander Osterwalder in 2004. It is a strategic model based on visual language; since 60% of people are "visual thinkers", it proves to be a valid instrument, helping the company to discuss, analyze and understand the current business and to adapt it to the market novelties.

It is made up of 9 blocks, each one focusing on a different aspect of the business.

These are the value proposition - the set of benefits generated for a specific customer segment - the target customers segments, the distribution channels, the relationship with customers, the revenue streams, the key partners, the key activities, the key resources and the cost structure.

All of them contribute to the success of the company.

The sustainability

The word “sustainability” was first heard in the 1960’s, when environmental problems were still not taken seriously and were just considered a way of counteracting the economic growth.

A sustainable action, as the “Our common future” states, is “an action that consumes the present-day resources with the responsibility of leaving to the future generation at least the same quantity of resources we have available nowadays.”

In recent years the interest in sustainability has become more and more dominant and it has become a sort of culture and scientific topic.

To reach a sustainable way of living and producing is an extraordinary and demanding challenge.

We do not talk about sustainability only referring to the environmental dimension. It also influences other contexts such as the economic, social and institutional ones. We have to find a way to link economic growth to ecological rationality, without having to renounce at the efficiency.

The circular economy is a valid productive and consuming model that implies sharing, borrowing, reusing, repairing and recycling of materials and products.

It would allow customers to have innovative and durable products, also making them save money and improve their life quality.

The objective of the European Parliament is that of reaching this type of economy by 2050.

The Italian economy is one of the principal EU economies to have reached an important target in the circular economy: the recycling rate is about 68%, compared to the 57% of the European average.

The B-Corp (Benefit Corporation)

The B-Corp are a perfect example of enterprises caring about sustainability. A B-Corp is a business that has obtained a certification released by “B Lab”, with the aim of spreading a new model of business worldwide.

The certification is granted to businesses that, apart from having profit targets, correspond to the highest standards of social and environmental performances. Around 3.000 out of 100.000 companies in 71 countries have reached a sufficient score to obtain the B-Corp certificate.

In Italy there are around a hundred B-Corp, most of them situated in Northern Italy.

Each B-Corp has the duty to report what it has achieved in terms of sustainability by publishing it on its website.

Firstly, sustainability enters a company in an unconscious way, then it becomes conscience of it through the creation of an ethical code. Finally, it becomes an advantage and a real culture inside the business.

Sustainability in fashion

The fashion area is one of the most visible in Italy, and it is given great importance in the whole world.

It is one of the most productive areas, and that is why it is important to reach sustainability also here, since fashion is the third most polluting industry in the world.

It is a difficult challenge especially because of the advent of fast fashion, which, as the name itself states, foresees a continuative production and collections changes, to satisfy the customers' tastes and the consumerism tendency of our society.

Among the great giants of luxury fashion, Marie-Claire Daveu, CEO of International Institutional Affairs of Kering, LV Group, has stated that sustainability is a necessity and sustainable fashion has to become a way of thinking.

The Diesel case

The Italian fashion business Diesel S.p.A. was born in Molvena in 1978 from the minds of Renzo Rosso and Adriano Goldschmied.

In 1985 Renzo Rosso acquired the entire company, and at the beginnings of the 1990s many stores were opened worldwide, including New York in 1996.

It is part of the holding “OTB”, which is engaged in several sustainability initiatives and projects in the world.

The reason why I have chosen to take Diesel as a concrete case is its particular attention to sustainability. It has been a key word in the company’s mindset for 2 years. Its target is that of reaching a 100% level of sustainability in 4-5 years.

This means that also third party suppliers must respect the company’s given standards of sustainability, otherwise Diesel cuts ties with them.

For instance, the standard fair wage must be adequate and there must not be any form of exploitation.

On a more practical level, Diesel is working on several projects. They have started by changing the materials used during the productions of their goods, shifting from normal cotton to biologic cotton; they have also eliminated the use of animal skin and reduced plastic.

“Diesel Upcycling For” is a special collection created using only unsold stocks.

As concerns animal welfare, the company has decided not to use Merino wool from farmers who use the terrible practice of mulesing.

Even the physical headquarters are a highly ecological structure, and the employers cannot use plastic bottles: they are given reusable water bottles they can refill at special fountains situated in the company building.

As far as the Business Model is concerned, some changes have been necessary, such as the addition of a new section on the website, called “For Responsible Living” and the replacement of their style director with someone more oriented to sustainability.

Obviously, the cost structure has changed, since it has been necessary to increase the expenses to support the use of new materials and the endorsement of an English consulting firm.

In conclusion, sustainability is a difficult feature to integrate in a company, because of the necessary important changes that have to be made in different areas. However, succeeding in incorporating it can lead to many advantages, first and foremost a wider range of customers, since sustainability is becoming an important aspect of our society's mindset.

It has to be considered an added value to the enterprise, a resource, instead of just an expense.