



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

Dipartimento dei Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del Cinema e della musica

Corso di laurea triennale in  
**PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE**

**TRA SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO D'IMPRESA.  
IL CASO GIAPPONESE ASICS.**

Relatrice: Prof.ssa Martina Pertile

Laureanda: Michelle Baraldo

Matricola: 2003933

Anno Accademico

2022/2023



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>pag. 3</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>L'IMPRESA COME SISTEMA SOSTENIBILE E CIRCOLARE</b>	
1.1 Come nasce il concetto di sostenibilità.....	pag. 5
1.2 Sostenibilità e risk management.....	pag. 6
1.3 Il ruolo degli stakeholders nel sistema impresa.....	pag. 8
1.4 Evoluzione di un'impresa verso la sostenibilità.....	pag. 10
1.5 Dall'eco-efficienza all'economia circolare.....	pag. 11
1.6 Il modello dell'economia circolare.....	pag. 12
1.6.1 L'economia circolare oggi.....	pag. 13
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>STUDIO DI UN CASO AZIENDALE: ASICS</b>	
2.1 Filosofia aziendale, vision e mission.....	pag. 15
2.2 Nascita, crescita dell'impresa e i primi prodotti venduti.....	pag. 16
2.3 Filiali, fusioni e acquisizioni.....	pag. 19
2.4 Governo d'impresa e organizzazione.....	pag. 20
2.5 Il marchio Asics.....	pag. 23
2.6 L'impegno di Asics nel turismo sportivo.....	pag. 23
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>LA SOSTENIBILITÀ SECONDO LA FILOSOFIA ASICS</b>	
3.1 Nuovi materiali sostenibili.....	pag. 27
3.2 Bilancio di sostenibilità ASICS 2021.....	pag. 28
3.2.1 Definizione del criterio " <i>Persone</i> ".....	pag. 30
3.2.2 Definizione del criterio " <i>Pianeta</i> ".....	pag. 32
3.3 Riconoscimenti di sostenibilità 2021.....	pag. 34
3.4 Confronto tra bilanci di sostenibilità: cos'è cambiato dal 2015 al 2021.....	pag. 34
3.5 Confronto tra bilanci di sostenibilità: cos'è cambiato dal 2021 al 2022.....	pag. 37
3.6 Prodotti sostenibili.....	pag. 40
3.7 Edilizia sostenibile.....	pag. 42
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>pag. 43</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>pag. 45</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>pag. 45</b>



## INTRODUZIONE

Ogni impresa affronta la tematica della **sostenibilità** in modo diverso, conferendone maggiore o minore importanza in base agli obiettivi che si prefigge di raggiungere e ai risultati che intende ottenere. Questa tematica è diventata un elemento fondamentale nella gestione di un'impresa, infatti, si parla di **economia circolare**, che mira a ridurre l'impatto dell'impresa sull'ambiente durante la fase produttiva; **impatto zero**, per diminuire la quantità di CO<sub>2</sub> emessa e il ruolo che gli **stakeholders** svolgono all'interno del mercato e nella strategia d'impresa.

Nel **primo capitolo** parlerò delle posizioni che assunsero i primi industriali di fronte all'iniziale danneggiamento ambientale e come ciò abbia portato alla definizione del concetto di sostenibilità. Un'impresa, oggi, per definirsi sostenibile deve attuare politiche atte al rispetto dell'ambiente e considerare l'impatto che può avere sulla comunità che abita il territorio in cui opera.

Data la mia carriera di pallavolista ho acquistato numerose calzature sportive, per questo motivo ho voluto analizzare e approfondire, nel **secondo capitolo**, la società **Asics**, produttrice mondiale di calzature e abbigliamento sportivo per conoscerne meglio la storia e l'organizzazione. Verranno presentati la sua filosofia fondante "*Anima Sana In Corpore Sano*", l'evoluzione della società nel tempo con relative fusioni, acquisizioni e la sua organizzazione interna, ponendo attenzione ai vari organi in cui si divide. Elemento da sottolineare è il **Sustainability Governance Structure**, poiché la società ha voluto realizzare un comitato si occupa di revisionare la strategia proposta e valutare i progressi conseguiti in riferimento ai criteri di sostenibilità stabiliti.

Nell'**ultimo capitolo**, infine, tratterò la sostenibilità secondo la filosofia Asics confrontando tre bilanci differenti redatti negli anni 2015, 2021, 2022 e presentando alcune delle calzature sostenibili realizzate, come la collezione *Earth Day Pack*, prodotta utilizzando ben cinque tonnellate di scarti tessili. L'impegno di Asics nel migliorare la sostenibilità nel suo processo produttivo è confermato anche dai molteplici riconoscimenti ricevuti come il titolo **bluesign®**, che identifica un sistema mirato ad eliminare le sostanze nocive sin dall'inizio del processo produttivo.



## CAPITOLO 1

### L'impresa come sistema sostenibile e circolare

#### 1.1 Come nasce il concetto di sostenibilità

Se la Rivoluzione industriale<sup>1</sup> è un elemento cardine che segna il cambiamento della società, dell'industria e del modo in cui operare all'interno del mercato economico, non si può affermare di avere un impatto positivo anche sull'ambiente. Charles Dickens, noto scrittore e giornalista inglese dell'Ottocento, descriveva la Londra vittoriana come «la grande e sporca città»; un ambiente malsano dove i disagi delle classi sociali più basse erano gli elementi distintivi dei centri industriali<sup>2</sup>.

**I primi industriali si ponevano obiettivi orientati principalmente al profitto e all'efficienza produttiva e non consideravano l'impatto delle loro azioni sull'ambiente.** Ralph Waldo Emerson, poeta e filosofo visionario statunitense, all'inizio degli anni Trenta dell'Ottocento descriveva la natura come l'insieme delle «essenze non alterate dall'uomo; lo spazio, l'aria, i fiumi, le foglie». <sup>3</sup> Gli effetti negativi dell'industrializzazione non furono il risultato di una gestione industriale moralmente inaccettabile, ma la conseguenza di una progettazione poco intelligente e datata dovuta alla scarsità delle risorse disponibili.

**Questo sviluppo rapido e continuo ha portato ad un profondo danneggiamento dell'ambiente naturale che continua ancora oggi,** si pensi all'Effetto Serra, dove la concentrazione di gas serra ha portato al surriscaldamento globale (innalzamento delle temperature) e cambiamenti climatici estremi: precipitazioni violente, contrasti termici, innalzamento del livello del mare, scioglimento dei ghiacciai.

---

<sup>1</sup> M. BRAUNGART, W. McDONOUGH (2003) *Dalla culla alla culla. Come conciliare tutela dell'ambiente, equità e sviluppo*. Torino: Blu Edizioni. (1° edizione)

<sup>2</sup> M. BRAUNGART, W. McDONOUGH (2003) *Dalla culla alla culla. Come conciliare tutela dell'ambiente, equità e sviluppo*. Torino: Blu Edizioni. (1° edizione)

<sup>3</sup> Ralph Waldo EMERSON, *Nature*, in Stephen E. WHICHER (cur.), *Selections from Ralph signi Emeficat*, BOSTON: Houghton Mifflin, 1957, p. 22 [trad. it. *Natura*, in *Natura e altri saggi*, MILANO: Rizzoli, 1990; *Natura*, in *Teologia e Natura*, GENOVA: Marietti, 1991]

Questa problematica, nel corso degli anni, ha acquisito credito tra gli ambientalisti e ha segnato una nuova consapevolezza per gli industriali<sup>4</sup>, inoltre le normative sugli inquinanti atmosferici vengono tuttora modificate, aggiornate e sono sempre più severe.

Il concetto di **sostenibilità**, quindi, viene inteso oggi come **la capacità di realizzare le attività economiche attraverso pratiche che non generino effetti negativi sulle persone e sul pianeta**. Nel Settecento, la scuola di pensiero italiana dell'economia civile, con Antonio Genovesi quale maggior esponente (economista e scrittore italiano), aveva già identificato questo approccio, evidenziando che la ricchezza economica di un'impresa deve essere impiegata per il miglioramento del benessere della Comunità in cui è inserita. Nel 1987 venne presentato dal WCED (*World Commission on Environment and Development*) il rapporto Brundtland<sup>5</sup>, in cui veniva formulato il concetto di sviluppo sostenibile, ossia: “[...] quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.”

In quest'ottica, Porter e Kramer hanno proposto<sup>6</sup> nel 2011 il concetto di *shared value*, che identifica “le politiche e le pratiche operative che rafforzano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni sociali ed economiche delle Comunità in cui essa opera”. Questa idea risulta efficace poiché il parametro “valore” viene esteso dalla sfera economica alla sfera sociale.

## 1.2 Sostenibilità e risk management

Quando un'impresa decide di attuare un'azione strategica “sostenibile”, si possono individuare cinque aspetti fondamentali<sup>7</sup>:

1. *principled business*, con la definizione di azioni rivolte al rispetto dei diritti dell'uomo, dell'ambiente, del lavoro e alla lotta contro la corruzione

---

<sup>4</sup> DuPont, BP, Royal Dutch Shell, Ford, Daimler, Chrysler, Texaco e General Motors si sono ritirate dalla Global Climate Coalition, un gruppo formato da industriali che trascurano il problema del surriscaldamento del Pianeta

<sup>5</sup> Brundtland G.H. (1987), *Report Of World Commission on Environment and Development - Our Common Future*, [PDF]. United Nations Publications

<sup>6</sup> Cfr. Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*, «Harvard Business Review», January-February, pp. 62-77

<sup>7</sup> Global Compact, (2015), *Guide to Corporate Sustainability – Shaping a sustainable future*, [PDF]. United Nations Publications



2. *strengthening society*, che prende in considerazione la situazione della comunità in cui l'impresa opera con investimenti e attività commerciali a lungo termine
3. *leadership commitment*, che si verifica quando in tutta l'organizzazione viene posto un forte valore alla sostenibilità, assunto in primis dall'amministratore delegato
4. *reporting progress*, dove l'impresa è trasparente ed elabora metodi di misurazione dell'impatto della sostenibilità aziendale
5. *local action*, poiché l'impresa agisce ed esiste all'interno di un determinato territorio, quindi deve far fronte a problematiche legate alle priorità locali e nazionali.

La maggior parte delle misure di sostenibilità sono finalizzate alla riduzione dei rischi sociali ed ambientali delle attività produttive e tali misure sono incorporate dalle imprese nei loro modelli di *risk management*.

Il **risk management** (letteralmente gestione del rischio) è identificato come un processo volto alla gestione integrata e completa dei rischi aziendali attraverso metodologie che guidino e controllino i rischi che l'azienda può incontrare nel quotidiano. Dal punto di vista pratico, la riduzione dei rischi è quantificata come la riduzione dei costi potenziali e di peggioramento della posizione competitiva, causati da incidenti che possono provocare danni all'ambiente e alle persone. Il *risk manager*, la figura a capo di questa gestione, si occupa di monitorare i rischi in relazione all'andamento dei mercati di riferimento, sviluppare modelli di valutazione e misurazione adeguati ed, infine, si relaziona con gli organi aziendali per gestire in modo ottimale i rischi riferiti ai diversi comparti operativi e di business dell'impresa.

In questi casi, la gestione sostenibile permette all'impresa di gestire le crisi in modo ottimale e sviluppare una reputazione positiva in ambito di impatto ambientale e sociale, relazioni consolidate con gli stakeholders, applicazione delle modalità di intervento più efficaci e rafforzamento dei rapporti con il governo del territorio.

### 1.3 Il ruolo degli stakeholders nel sistema impresa

Con il termine *stakeholders*<sup>8</sup> si individuano tutti gli attori coinvolti nel funzionamento dell'impresa e possono essere distinti in due gruppi: gli stakeholders interni, ossia i dipendenti (divisi per tipologia, livelli esecutivi, dirigenza, management) e gli azionisti di controllo; gli stakeholders esterni che comprendono i fornitori, i finanziatori, le rappresentanze della società civile, i clienti e le rappresentanze degli interessi economico-produttivi

**La sostenibilità orienta i comportamenti dell'impresa in direzioni differenti**, non solo in ambito economico, mirando a creare valore per tutti gli stakeholders e per la Comunità nel suo insieme. L'individuazione del valore atteso dagli stakeholders, ossia le esigenze da soddisfare attraverso le attività di business, è un fattore che viene analizzato nel cosiddetto *stakeholders engagement* (SE), ossia il grado di coinvolgimento degli stakeholders nella determinazione degli orientamenti strategici dell'impresa, finalizzati alla creazione di valore. L'impresa opera in questo senso **attraverso tre direttrici**:

- ascolto degli stakeholders
- coinvolgimento degli stakeholders nella creazione di strategie di sviluppo
- rendicontazione di attività, decisioni e risultati finali.

Le tipologie di stakeholders maggiormente coinvolte sono: le organizzazioni che si occupano di ambiente, della difesa del consumatore e delle problematiche strettamente legate al settore dell'impresa. Risultano rilevanti anche gli investitori "sostenibili" e i soggetti detti "*opinion leaders*", ossia esperti riconosciuti a livello internazionale e nazionale (accademici, giornalisti di settore, membri di organizzazioni internazionali).

I fattori fondamentali atti allo sviluppo di un valido stakeholders engagement sono:

- inclusività, cioè la partecipazione di tutti gli stakeholders, anche di coloro che non sono direttamente collegati al successo dell'impresa
- completezza, ossia gestione delle diverse problematiche presentate dagli stakeholders

---

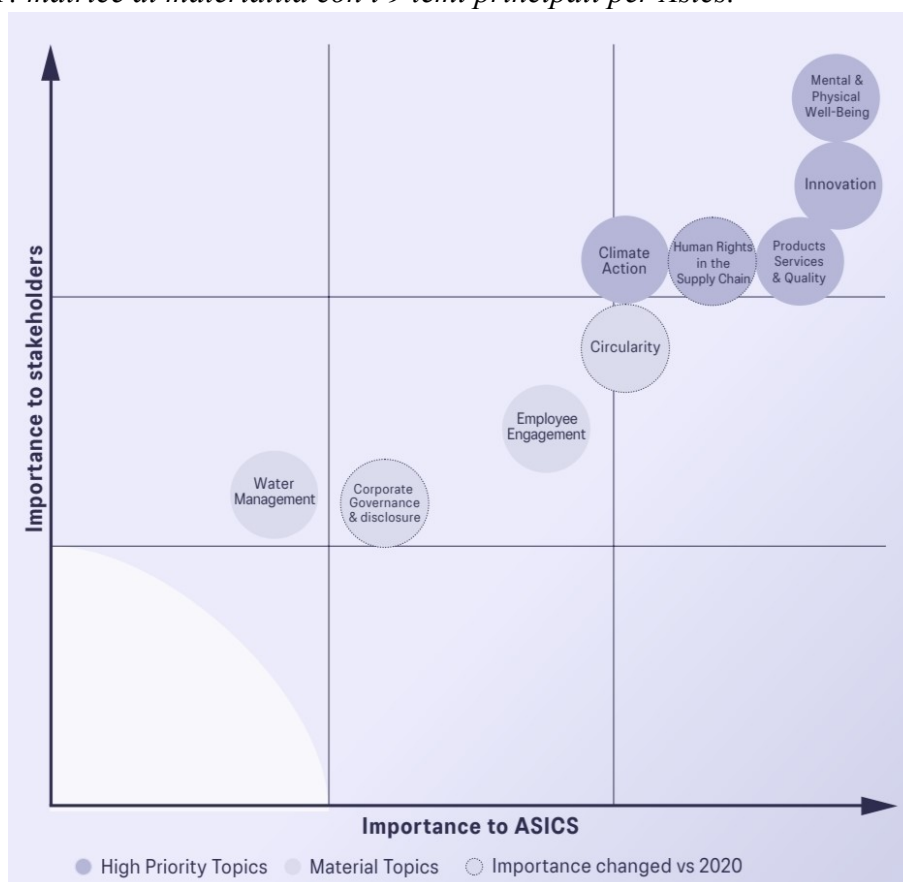
<sup>8</sup>Caroli, M. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education p. 6

- significatività, per focalizzare gli sforzi sulle questioni comuni sia agli stakeholders sia all'impresa
- capacità di risposta alle problematiche e alle aspettative di impresa e stakeholders.

La **matrice di materialità** è uno **strumento** utilizzato dallo stakeholders engagement per **individuare i temi condivisi dall'impresa e dagli stakeholders**. La realizzazione di questa matrice prevede una serie di interviste semi-strutturate che definiscono gli orientamenti etici ed operativi di stakeholders ed impresa, individuando così l'insieme delle tematiche sostenibili condivise dividendole in due dimensioni: l'importanza attribuita dagli stakeholders all'impatto ambientale o sociale percepito e la rilevanza per l'impresa per il suo sviluppo competitivo.

Questa matrice è semplice alla lettura, tuttavia la sua efficacia dipende dal modo in cui viene aggiornata e implementata: fondamentale è la definizione dei criteri per la scelta degli stakeholders a cui è legato il grado effettivo di "inclusività" in tutto il processo.

Figura 1.1: matrice di materialità con i 9 temi principali per Asics.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body*)

#### 1.4 Evoluzione di un'impresa verso la sostenibilità

La definizione dell'impresa “**sostenibile**” non è immediata, ma è **il risultato di un processo evolutivo**, di quattro fasi<sup>9</sup>, che prevede modalità e velocità di attuazione diverse in base alle specificità dell'impresa.

**Nella fase iniziale** l'impresa non definisce una strategia per la sostenibilità, ma **vengono predisposti documenti** come il codice etico, la “carta dei valori” che disciplina i comportamenti dei dipendenti e vengono introdotte le “buone pratiche” interne per migliorare l'impatto ambientale delle procedure eseguite.

**La seconda fase** è identificata dall'**elaborazione di una strategia volta al miglioramento dei risultati sociali e ambientali**, che nella maggior parte dei casi è un'attività affidata a unità organizzative ex novo con figure professionali specializzate. Questo è il momento in cui si redige il bilancio sociale o di sostenibilità attraverso i risultati ottenuti.

**La terza fase** è manifestata dal **coinvolgimento degli stakeholders** per definire gli obiettivi di sostenibilità, azioni strategiche ed eventuali cambiamenti organizzativi: ciò si traduce nello stakeholders engagement.

**L'ultima fase**, che indirizza l'impresa verso la sostenibilità, è raggiunta quando le azioni e le strategie attuate permettono di **ottenere un vantaggio competitivo riferito alla totalità degli attori interessati**.

La sostenibilità in un'impresa, nella società contemporanea, viene considerata come una caratteristica fondamentale ed intrinseca; inoltre, l'attenzione dell'impresa non riguarda solo i risultati economici ma anche quelli sociali ed ambientali, altrimenti rischia di perdere rilevanza all'interno del mercato competitivo e generare risultati economici negativi.

---

<sup>9</sup> Caroli, M. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education pp.13-14

## 1.5 Dall'eco-efficienza all'economia circolare

Un'impresa sostenibile deve riflettere sul tipo di economia che vuole sviluppare: se un'economia che ha sempre come focus la redditività può anche porre l'attenzione verso i materiali impiegati, il loro ciclo di vita e il processo produttivo scelto. Viene introdotto così il termine **eco-efficienza**, che venne utilizzato per la prima volta a partire dagli inizi dell'industrializzazione: lo stesso Henry Ford aveva adottato politiche produttive all'insegna dell'eco-efficienza, della pulizia e della riduzione dei rifiuti prodotti.

Nel 1992 si è tenuto a Rio de Janeiro l'*Earth Summit*, indetto dal *Business Council for Sustainable Development*, per discutere sulle preoccupazioni legate al declino ambientale. Gli industriali presenti alla conferenza proposero come risposta la strategia dell'eco-efficienza. In quest'ottica, le industrie introducevano macchinari dotati di motori più puliti, veloci e silenziosi senza modificare profondamente la propria struttura e senza compromettere l'interesse del profitto. Stephan Schmidheiny, uno dei fondatori del consiglio, affermò «*Nel giro di un decennio sarà praticamente impossibile essere competitivi senza essere anche "eco-efficienti", cioè senza aggiungere valore a un bene o a un servizio utilizzando minori risorse e inquinando meno*»<sup>10</sup>. L'applicazione di questa strategia ha visto ottimi risultati, rispetto alla previsione di Schmidheiny, in tempi ridotti. La popolarità e la tendenza ad adottarla è in parte legata ai benefici economici; un esempio è l'azienda chimica americana DuPont che dal 1987 a oggi ha ridotto le emissioni di agenti chimici cancerogeni del 70% circa<sup>11</sup>.

L'eco-efficienza, sviluppata a partire dagli anni Novanta, identificava un approccio innovativo, ma non una novità. Infatti, riprende il modello dell'economia circolare (*Circular Economy* o *EC*), che prese forma a partire dagli anni Settanta e che fece dell'eco-efficienza una caratteristica propria.

L'idea di un sistema circolare dei materiali venne elaborata e presentata da Kenneth E. Boulding nel 1966 nell'articolo "*The Economics of the Coming Spaceship Earth*"; in seguito Walter Stahel e Genevieve Reday, nel 1976, presentarono il rapporto

---

<sup>10</sup> Stephan SCHMIDHEINEY, *Eco-Efficiency and Sustainable Development, Risk Management*, VII (1996), n. 43, p.51.

<sup>11</sup> Gary LEE, «The Three R's of Manufacturing: Recycle, Reuse, Reduce Waste» *Washington Post*, 5 febbraio 1996, A3.

“*The Potencial for Substituting Manpower for Energy*” alla Commissione Europea per delineare l’impatto dell’economia circolare sulla creazione di posti di lavoro, riduzione dei rifiuti e risparmio delle risorse. **La principale esponente e divulgatrice dei principi dell’economia circolare è Ellen MacArthur**, che ha fondato nel 2010 la *Ellen MacArthur Foundation*, con l’obiettivo di accelerare la transizione all’economia circolare attraverso progetti che coinvolgono istruzione e imprese, e diffondere i temi della sostenibilità ambientale per educare gli stakeholders.

## **1.6 Il modello dell’economia circolare**

L’approccio dell’economia circolare **mira ad estendere il ciclo di vita dei prodotti**, contribuendo a ridurre i rifiuti derivati dall’attività produttiva e viene definita da molti come la *quarta rivoluzione industriale*, perché si contrappone ai sistemi economici “**lineari**” di produzione, caratterizzati dallo schema “**estrarre, produrre, utilizzare e gettare**”.

Per il trattamento dei rifiuti questo approccio in origine si basava sulle 3R: *Reduce-Reuse-Recycle*, ma con il tempo il concetto si è esteso ed oggi si parla delle 9R, che vedono in aggiunta voci come *Recover-Rethink-Refurbish-Remanufacture-Remarketing*. Rimane invariato e fondamentale il concetto di prevenzione, ossia cercare **in primo luogo di minimizzare o eliminare la produzione di rifiuti e solo in un secondo momento ricorrere al riciclo o al riuso**.

I vantaggi derivanti dall’attuazione di questo modello si identificano in un minor impatto ambientale con ridotte emissioni di gas a effetto serra e limitazione della perdita di biodiversità; riduzione del consumo di energia e di risorse; riduzione della dipendenza dalle materie prime con il riciclaggio, il quale limita i rischi associati all’approvvigionamento (dipendenza dalle importazioni, volatilità dei prezzi) dovuti ad un aumento della domanda delle materie prime e alla contemporanea scarsità di risorse.

L’economia circolare è sostenuta in larga misura da studiosi, imprenditori e industriali, tuttavia William McDonough e Michael Braungart, autori del libro “Dalla culla alla culla”, sostengono un pensiero differente perché individuano un elemento fondamentale tipico dell’eco-efficienza, ossia la riduzione di un particolare fattore, processo o emissione. In questo frangente **molte imprese attuano il riciclaggio dei prodotti, che con il tempo**

**si trasforma in *subciclaggio*** riducendo la quantità di materiale utilizzabile. Alcuni esempi si possono riscontrare nelle plastiche che vengono mescolate senza alcuna distinzione di materiali dando vita ad ibridi di qualità inferiore; l'acciaio di alta qualità delle automobili viene "riciclato" fondendolo insieme a vernici, cavi e rivestimenti in plastica riducendone così la qualità e aumentando la contaminazione nella biosfera con notevoli emissioni di diossina.

In riferimento quindi all'opinione di McDonough e Braungart, **l'eco-efficienza è una strategia che non vede lati positivi nel lungo periodo, ma è un'illusione di cambiamento** perché porta l'impresa ad utilizzare fino alla fine i materiali di base, senza considerare le conseguenze connesse.

### **1.6.1 L'economia circolare oggi**

La diffusione dell'economia circolare ha portato all'allungamento della vita dei prodotti e del loro riutilizzo, tuttavia, molte aziende riscontrano delle difficoltà nell'applicazione. Questa situazione potrebbe essere riferita alla mancanza di trasparenza nei processi aziendali e ai test limitati condotti solamente sui potenziali utenti, con una visione ridotta delle opportunità e minacce presenti nel mercato<sup>12</sup>.

L'azienda, per capitalizzare sulle pratiche dell'economia circolare, deve progettare prodotti longevi, proporre offerte basate sulla conservazione dell'integrità del prodotto e recuperare i materiali al termine del loro ciclo di vita, ad esempio con il riciclaggio<sup>13</sup>. Gli sviluppi politici recenti, sollecitati da organizzazioni come la già citata Ellen MacArthur Foundation, hanno dato un forte impulso e valore ai modelli di economia circolare presentandoli come strumenti atti all'incremento dei livelli di sostenibilità e coniugando competitività aziendale e questioni socio-economiche<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Baumann, H.; Boons, F.; Bragd, A. (2002) *Mappatura del campo di sviluppo dei prodotti verdi: Prospettive ingegneristiche, politiche e aziendali*. J. Clean. pp. 409-425

<sup>13</sup> Den Hollander, M.; Bakker, C. (2016) *Mind the Gap Exploiter: Modelli di business circolari per l'estensione del ciclo di vita dei prodotti*. In Proceedings of the Electronic Goes Green 2016+: Inventing Shades of Green, Berlin, Germany, pp. 1-8

<sup>14</sup> Bocken N., Strupeit L., Whalen K., Nußholz J. (2019) *A Review and Evaluation of Circular Business Model Innovation Tools*. [PDF] Basel, Switzerland: MDPI





## CAPITOLO 2

### Studio di un caso aziendale: Asics

Nel capitolo precedente sono stati introdotti i concetti di sostenibilità e di economia circolare che un'impresa può attuare nella gestione della sua attività produttiva. In quest'ottica si è cercato di osservare e analizzare **l'azienda giapponese Asics**, considerando le sue strategie atte ad una sostenibilità d'impresa.

Nel 1977 nasce ufficialmente a Kobe l'azienda Asics, figlia dell'originaria Onitsuka Shokai, fondata da Kihachiro Onitsuka, soldato giapponese tornato dalla Seconda Guerra Mondiale nel 1949.

Il nome dell'azienda Asics è l'acronimo dell'espressione latina "***Anima Sana In Corpore Sano***" tratta dalla citazione del satirico romano Decimo Giunio Giovenale. Queste parole furono fondamentali per Onitsuka, perché lo ispirarono e lo portarono a dedicarsi alla **produzione di scarpe da ginnastica**, inizialmente da basket, con l'obiettivo di avere giovani sani attraverso lo sport.

#### 2.1 Filosofia aziendale, vision e mission

La filosofia fondante è "***Anima Sana In Corpore Sano***", ossia una mente sana in un corpo sano. Secondo questa filosofia, l'azienda cerca di fornire prodotti e servizi dedicati allo sport di valore per tutti i clienti; adempiere alla responsabilità civile e migliorare le condizioni per le comunità di tutto il mondo; stimolare un'ambiente di libertà, disciplina e correttezza per tutti gli individui; condividere i profitti generati con azionisti, comunità e dipendenti.

La vision aziendale si rileva in: "***Crea uno stile di vita di qualità attraverso la tecnologia sportiva intelligente***". Questa affermazione sottolinea la volontà dell'azienda di creare prodotti adatti all'attività fisica per tutti gli individui del mondo adottando tecnologie innovative ed intelligenti. Asics, attraverso "**Vision2030**" si è posta l'obiettivo a lungo termine di espandere la propria attività in tre ambiti: **prodotto, struttura e comunità, analisi e diagnosi**.

Questi elementi hanno in comune gli aspetti del digitale, del sostenibile e del personale, poiché **utilizzando la tecnologia digitale in continua evoluzione si possono sviluppare e offrire prodotti e servizi personalizzati attraverso metodi sostenibili nel rispetto dell'ambiente.**

La mission aziendale, invece, è stata sviluppata a partire dal concetto giapponese *kaizen* (改善, che vede l'unione di due termini nipponici: *kai*, ossia miglioramento e *zen*, cioè buono). Questo termine, diffusosi all'inizio degli anni Ottanta con l'economista Masaaki Imai ed associato per la prima volta alla produzione delle fabbriche Toyota, indica un **metodo basato sul miglioramento della produttività e dell'organizzazione aziendale attraverso l'umanizzazione dei sistemi.** Infatti l'elemento centrale è rappresentato dalle risorse umane. I valori che identificano la mission sono:

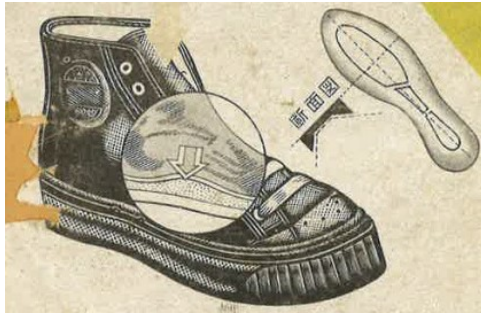
1. rispettare le regole
2. essere cortese
3. essere persistente
4. lavorare come una squadra
5. essere preparato
6. imparare dal fallimento.

## **2.2 Nascita, crescita dell'impresa e i primi prodotti venduti**

Asics Corporation nasce come Onitsuka Co., Ltd. il 1° settembre 1949. Il 5 luglio 1958, **allarga i confini proprietari attraverso** la fusione con una filiale di vendita, Tokyo Onitsuka Co., Ltd diventando Onitsuka Co., S.r.l. Successivamente, nel 1963, Onitsuka Co., Ltd. viene assorbita in Chuo Sangyo Co., Ltd. (fondata il 27 maggio 1943) con il fine di modificare il valore per azione del titolo da 500 yen a 50 yen. In seguito nel **1977**, la Onitsuka Co., Ltd. si fonde con GTO Co., Ltd e Jelenk Co., Ltd, produttrici di abbigliamento e articoli sportivi, **diventando l'attuale Asics Corporation.**

L'azienda nella primavera del 1950 lanciò nel mercato la prima scarpa da basket prodotta da Onitsuka Co., Ltd. Negli anni '50 la realizzazione di scarpe da ginnastica era reputata come un'attività molto difficoltosa, ma Onitsuka riteneva che: *“se l'azienda riuscirà a superare un ostacolo alto all'inizio, sarà in grado di continuare a superare anche altri ostacoli”*.

- Nel 1951, Onitsuka ha un'illuminazione durante un pranzo guardando il polpo all'aceto posto sul piatto e **sviluppa le scarpe da basket a ventosa** aggiungendo delle fossette su tutta la suola.



(Fonte: scarpa da basket a ventosa, [https://corp.asics.com/en/about\\_asics/history](https://corp.asics.com/en/about_asics/history))

- Nel 1953 viene prodotta e venduta la ONITSUKA Marathon TABI, che si ispira alle tradizionali calzature indoor “tabi” utilizzate, all’epoca, durante i raduni sportivi in Giappone.



(Fonte: Onitsuka Marathon Tabi, [https://corp.asics.com/en/about\\_asics/history](https://corp.asics.com/en/about_asics/history))

- Nello stesso anno viene venduta anche la scarpa MARUP con marchio TIGER, realizzata specificamente per le gare a staffetta della maratona. MARUP ha il significato di *Marathon Up*. Nel 1958 viene progettata una versione differente: **interamente in pelle consentendo una maggiore flessibilità**. Verranno prodotte fino al 1981, quando poi saranno sostituite dalla serie SORTIE.



(Fonte: scarpa Marup con marchio Tiger e scarpa interamente in pelle, [https://corp.asics.com/en/about\\_asics/history](https://corp.asics.com/en/about_asics/history))

- Nel **1954** viene introdotta la **prima scarpa in nylon** data la sua durevolezza, resistenza all'acqua e leggerezza e il materiale viene impiegato anche per la realizzazione delle scarpe da golf, alpinismo e basket.



(Fonte: prima scarpa in nylon, [https://corp.asics.com/en/about\\_asics/history](https://corp.asics.com/en/about_asics/history))

- Nel 1956 viene rilasciata la prima scarpa che utilizza **la spugna di gomma sintetica nella suola**, per mantenere l'elasticità e impedire all'acqua di penetrare. Si differenzia dai precedenti modelli perché attutisce in modo migliore gli urti e protegge i muscoli interessati nella fase di salto.



(Fonte: prima scarpa con suola in spugna di gomma sintetica rilasciata nel 1956, [https://corp.asics.com/en/about\\_asics/history](https://corp.asics.com/en/about_asics/history))

Dopo questi primi anni **l'azienda iniziò a sviluppare calzature diverse per diverse attività sportive e ampliò il proprio mercato di vendita**: nel 1964 Asics firma un contratto con Phil Knight (futuro fondatore di Nike) introducendo così i propri prodotti negli Stati Uniti con il marchio Tiger.

Oggi nel 2023, l'ultimo prodotto realizzato da Asics e in commercio a partire da agosto 2023, è il **sandalo ACTIBREEZE™ HYBRID**. Questo sandalo è il risultato di diversi test condotti presso l'*Asics Institute of Sport Science (ISS)* per fornire una maggiore ammortizzazione durante la camminata e offrire comfort ai corridori prima e dopo la corsa.



(Fonte: ultimo lancio sul mercato di Asics – sandalo ACTIBREEZE™ HYBRID, <https://corp.asics.com/en/press/article/experience-plush-comfort-before-and-after-your-run-with-the-actibreezetm-hybrid-sandal>)

### 2.3 Filiali, fusioni e acquisizioni

L'impresa ha visto nel corso del tempo una progressiva crescita, che ha coinvolto anche l'originaria Onitsuka Co, Ltd. Di seguito è riportato lo storico delle principali fusioni ed acquisizioni.

- Nel 1975 ONITSUKA Co, Ltd. fonda la filiale ONITSUKA TIGER GmbH a Düsseldorf nella Repubblica Federale Tedesca (**Germania ovest**) come base europea.
- Nel 1977 le tre società ONITSUKA Co., Ltd., GTO Co, Ltd e JELENK Co., Ltd si fondono alla pari e formano “Asics Corporation”.
- Nel 1981 Asics Sports of America Inc. modifica il nome e viene fondata ASICS Tiger Corporation a Irvine in **California**.
- Nel 1986 a **Sydney**, in Australia viene creata la filiale Asics Tiger Oceania Pty. Ltd.
- Nel 1994 viene fondata ad Amsterdam, nei **Paesi Bassi**, Asics Europe BV come società di controllo generale per le diverse basi situate in Europa.

- Nel 2010 Asics acquisisce tutte le azioni dell'azienda **svedese** HAGLÖFS HOLDING AB, la quale produce attrezzature per l'outdoor ed è resa una sussidiaria consolidata.
- Nel 2016 viene acquisita Fitness Keeper, Inc negli **Stati Uniti** come consociata interamente controllata. Questa azienda si occupa dell'operatività di Runkeeper: un'applicazione per il monitoraggio del fitness.

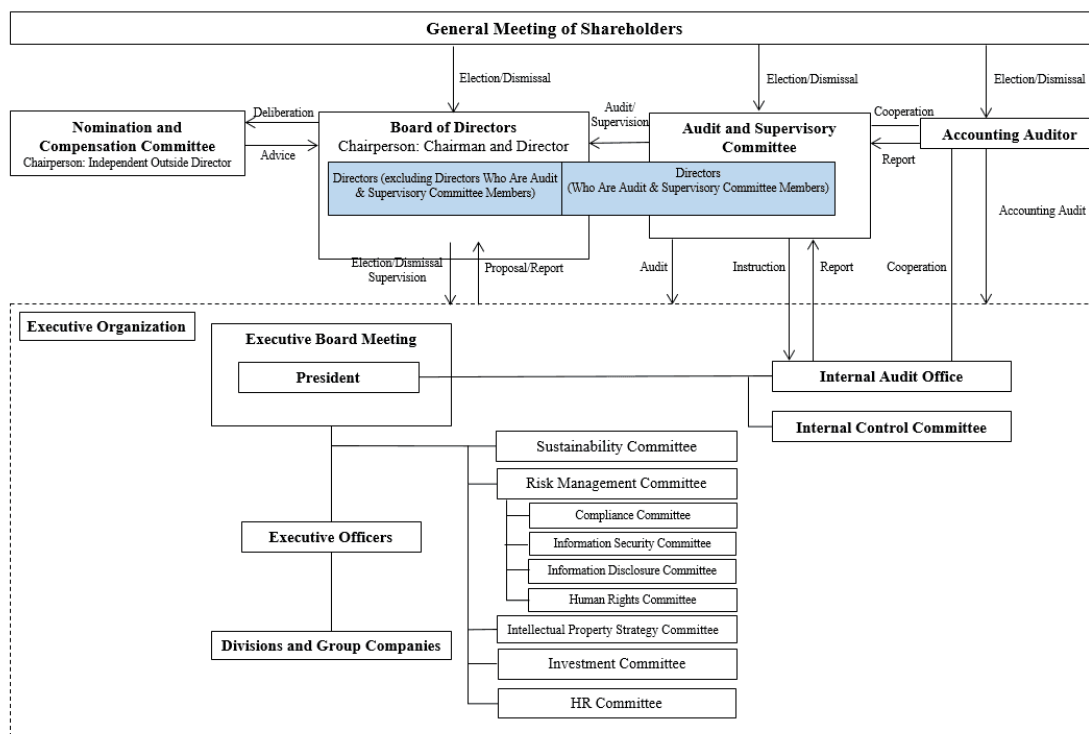
Ad oggi sono presenti **nove filiali in Giappone; quattro in America** (Stati Uniti, Messico, Brasile, Canada); **undici in Europa** (Paesi Bassi, Francia, Germania, Regno Unito, Italia, Spagna, Austria, Polonia, Norvegia, Danimarca, Svezia); **una in Africa** con sede a Cape Town, infine, **in Asia e Oceania sono presenti dieci filiali** (Vietnam, Malesia, Thailandia, Singapore, Australia, Hong Kong, Cina, Taiwan, Corea, India).

#### **2.4 Governo d'impresa e organizzazione**

Asics si concentra sulla crescita sostenibile e sul miglioramento continuo dell'impresa e delle sue sussidiarie a lungo termine, costruendo rapporti di fiducia con gli stakeholder, gli azionisti, i clienti e i dipendenti. L'azienda fornisce prodotti e servizi innovativi ed ecologici per soddisfare i clienti nella prospettiva di "mente sana, corpo sano", che incarna la filosofia fondante dell'azienda.

Dal primo gennaio 2023 il Presidente e Direttore di Asics Corporation è Motoi Oyama, mentre il CEO e COO è Yasushito Hirota. Sono presenti sei Amministratori Delegati e quattordici Funzionari esecutivi. Di seguito riporto l'organigramma pubblicato nel sito [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com).

Figura 2.1: schema grafico sull'organizzazione aziendale.



(Fonte: Management policy – Corporate Governance in [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com))

Il Consiglio di Amministrazione è composto da otto amministratori (tre interni e cinque esterni) che rimangono in carica un anno. Questo organo, oltre a svolgere l'importante traduzione della strategia aziendale in operatività, supervisiona tale operatività attraverso gli Amministratori Esterni al fine di ottenere una crescita sostenibile della società e migliorare il valore aziendale sulla base delle responsabilità affidate dagli azionisti.

Il Comitato di Controllo e Vigilanza è costituito da tre membri (uno interno e due esterni) con carica di due anni. Questi hanno il compito di controllare e vigilare sui compiti svolti dal Consiglio di Amministrazione e dagli Amministratori Delegati.

Il Comitato Nomine e Remunerazione è stato istituito al fine di garantire trasparenza ed equità in riferimento alla nomina di Amministratori e Dirigenti Delegati, nonché alla determinazione del loro compenso.

Il rischio viene definito come i potenziali incidenti, causati da un fattore interno o esterno, che possono avere un impatto negativo sul successo aziendale o sugli obiettivi finanziari prefissati. **Secondo il modello di governance Asics, il Presidente e il CEO hanno la responsabilità di assicurare l'efficienza del sistema di gestione del rischio;**

in seguito, il Comitato di gestione del rischio identifica i rischi e trova le risorse per mitigarne le conseguenze. L'obiettivo è quello di proteggere l'azienda dagli svariati rischi derivanti dall'attività aziendale.

Figura 2.2: Risk Management in Asics



(Fonte: Management Policy – Corporate Governance – Risk Management in [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com))

Il tema della sostenibilità è un elemento cardine nella strategia dell'impresa sia a livello aziendale sia a livello divisionale; infatti l'Asics ha voluto dar vita al **Comitato per la sostenibilità**, formato dal Presidente, CEO e COO, che si occupa di revisionare la strategia proposta e valutare i progressi conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati.

Figura 2.3: Struttura della governance sostenibile Asics



(Fonte: Sostenibilità – La nostra squadra – Governance della sostenibilità Asics in [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com))



## 2.5 Il marchio ASICS

L'impresa Onitsuka, fin dal principio, cambiò il suo marchio ogni quattro anni, ma nel 1966, dopo un concorso di design interno, venne realizzata la linea di scarpe Messico con le tipiche strisce che caratterizzano il marchio e permettono di riconoscere il brand.

Il concept di riferimento vedeva l'integrazione delle strisce verticali permettendo un'ulteriore stabilità nella tomaia della scarpa. Questo elemento convinse gli sviluppatori Onitsuka Tiger a procedere con la produzione della linea di scarpe *Stripes Onitsuka Tiger*, che debuttò per la prima volta nei Giochi Olimpici di Città del Messico del 1968 ai piedi della delegazione giapponese. Il logo, in linea generale, non ha subito modifiche nel tempo; venne attuato un leggero cambiamento del design nel 2003, dove le lettere risultano più inclinate e con un colore di blu più scuro. Interessante notare come la lettera "A" che precede il brand sia anch'essa obliqua per sottendere all'idea di dinamicità.

Il *payoff* iniziale, frase breve associata normalmente al logo di un'azienda che ne completa l'identità, definisce univoco il brand e lo rende riconoscibile e coerente, fu in un primo momento "**Sport: il linguaggio universale**" e in seguito (1987) modificato in "**Tecnologia sportiva per stili di vita attivi**". Nel 2007 il marchio venne aggiornato adeguandosi al piano gestionale a medio termine *Asics Challenge Plan* e il *payoff* divenne "*Sound Mind, Sound Body*". Dopo dieci anni l'azienda annuncia un nuovo messaggio di branding "**I Move Me**" in linea con la filosofia "Mente sana in un corpo sano" e porta la suddetta ad essere un marchio di riferimento per gli atleti.

## 2.6 L'impegno di Asics nel turismo sportivo

Il diffondersi dello sport come attività da praticare nel tempo libero ha determinato la nascita del **turismo sportivo**, che vede una distinzione in due gruppi principali: il **turismo sportivo partecipativo (attivo)**, ossia viaggiare per partecipare direttamente alle attività sportive (a livello agonistico o professionale) e il **turismo sportivo di spettacolo (passivo)**<sup>15</sup> che consiste nel viaggiare al fine di assistere ad una manifestazione sportiva.

Il turismo è un fenomeno che si è diffuso a partire dal cosiddetto *Grand Tour*, ossia il viaggio in Europa riservato ai giovani aristocratici per la loro formazione tra il

---

<sup>15</sup> Redazione ENDU, *Turismo sportivo: tra passione e opportunità*, aggiornato al 10 gennaio 2020, <https://channel.endu.net/discovering/turismo-sportivo-passione-e-opportunita/>, consultato il 2/08/2023

XVII-XVIII secolo, tuttavia, è solo nel 1841 che si ha la prima agenzia di viaggi al mondo fondata da Thomas Cook in Inghilterra<sup>16</sup>.

Da questo momento fino ad oggi il fenomeno turistico si è diversificato secondo i target, le destinazioni e grazie all'avvento di Internet il singolo individuo può creare autonomamente la propria vacanza. L'evoluzione del turismo, non più di nicchia ma di massa, ha portato a riflettere maggiormente sull'impatto che provoca all'ambiente<sup>17</sup>. In questo ambito, **Asics promuove e diffonde il proprio brand coniugando il turismo sportivo e il turismo sostenibile** creando eventi, competizioni e attività che portano le persone a realizzare un turismo sempre più responsabile. L'azienda, infatti, organizza maratone in tutto il mondo per la promozione delle calzature da running e diventa *main sponsor* di società sportive come la FIVB (Federazione Internazionale di Pallavolo) con cui ha siglato un contratto quinquennale.

Un evento molto importante, organizzato e promosso da Asics, è la *Asics Firenze Marathon*, che nel 2022 ha raggiunto la 38<sup>a</sup> edizione. Nei pressi della maratona sono stati allestiti stand con le novità dedicate al running e, in ogni edizione, era presente una *Asics Technical Area*, ossia una zona dove si effettuavano analisi gratuite del piede, identificando poi la calzatura più adatta alla persona. Le centinaia di persone che hanno partecipato alla maratona, provenienti anche dall'estero, hanno visitato la città fiorentina favorendo così l'economia locale.

Ulteriore esempio di promozione del brand è rappresentato da *Asics Meta Time Trials 2022*, organizzato a Malaga in Spagna, che ha coinvolto ottanta tra i corridori migliori di tutto il mondo per celebrare il lancio della calzatura *Metaspeed Sky+*. Tutti i corridori hanno ricevuto abbigliamento sportivo Asics e hanno testato per primi il nuovo modello di scarpa. Questo evento prende ispirazione dal formato della crono a squadre del Tour de France (gara ciclistica su strada) e l'obiettivo finale, oltre a testare la calzatura, era quello di migliorare il proprio tempo personale su una percorrenza di 5 o 12 chilometri.

---

<sup>16</sup> Centro Studi Turistici, *La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista*, aggiornato al 14 marzo 2018, <https://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/>, consultato il 26/07/2023

<sup>17</sup> Bruscinò A. (2011), *Il turismo sostenibile*, Padova: libreria universitaria p.8

La pandemia del Covid-19 ha messo a dura prova i flussi turistici e anche il turismo sportivo, limitando gli spostamenti e impedendo molti sport praticati all'aperto.

Il team di Asics ha riflettuto molto su questa problematica e il risultato si ebbe nel 2020 quando fu avviato il progetto Asics World Ekiden, riproposto poi nei due anni successivi. Si tratta di una maratona virtuale che prende ispirazione dall'*Ekiden*, una gara a staffetta nata in Giappone nel 1917, diventata in seguito sport nazionale. La versione sviluppata dall'azienda è una staffetta virtuale a cui possono partecipare squadre di massimo sei componenti. Essendo una staffetta virtuale, Asics ha utilizzato l'applicazione *Runkeeper* per la registrazione dei dati riguardanti i chilometri, i tempi di percorrenza e durante la gara veniva redatta una classifica online, aggiornata in tempo reale, che decretava il vincitore finale. Questo progetto ha permesso a molte persone di diversi Paesi di comunicare tra loro, in un momento in cui era proprio il contatto ad essere vietato.



## CAPITOLO 3

### La sostenibilità secondo la filosofia Asics

#### 3.1 Nuovi materiali sostenibili

L'etica di Asics si basa sulla filosofia “*una mente sana, in un corpo sano*” che si applica sia agli sportivi sia a tutti i cittadini del mondo, promuovendo un benessere fisico e mentale dell'individuo e contemporaneamente rispettando l'ambiente circostante (aria pulita, flora e fauna più fiorenti).

La società promuove l'innovazione e la sensibilizzazione sviluppando prodotti e servizi che tengono in considerazione l'impatto ambientale in ogni fase del ciclo di vita, inclusi la progettazione, la produzione e le operazioni commerciali.

Un **primo passo di sostenibilità** intrapreso da Asics riguarda i **materiali impiegati** con più frequenza per la realizzazione dei prodotti.

- **Poliestere:** il poliestere è una fibra sintetica ottenuta da prodotti petroliferi e grazie all'alta proprietà di durabilità, elasticità e capacità idrorepellente trova un'ottima applicazione negli articoli di abbigliamento sportivo. Tuttavia, è una fibra che si ottiene da risorse non rinnovabili e il processo di produzione determina un elevato tasso di emissioni di carbonio, influenzando negativamente sull'ambiente. Asics, quindi, si impegna a sostituire il poliestere vergine con alternative più sostenibili e riciclate entro il 2030:
  - *Poliestere riciclato da bottiglie PET*, attraverso il programma “Ocean Waste Project” avviato nel 2020 con un'industria vestiaria locale dello Sri Lanka.
  - *Poliestere riciclato da materiale tessile*. Asics collabora direttamente con diversi partner per il riciclaggio di prodotti tessili di seconda mano, nonché tessuti in eccedenza. Tutto ciò è certificato dal GRS (*Global Recycled Standard*) e l'etichetta apposta nei prodotti con la dicitura “riciclato” o “riciclato da materiali tessili” indica che il 50% del prodotto finito è composto da poliestere riciclato.

- **Cotone:** il cotone utilizza una grande quantità di acqua prima della raccolta, nonché sostanze chimiche (fertilizzanti e pesticidi). Viene impiegato principalmente per i capi d'abbigliamento Asics e nel 2018 la società si è impegnata nel ricercare “cotone più sostenibile” con l’obiettivo di impiegare, entro il 2025, il 100% di tale materiale nei prodotti realizzati. Il “cotone più sostenibile” comprende:
  - cotone biologico, certificato Global Organic Textile Standard (GOTS)
  - cotone Fairtrade, certificato Fairtrade
  - cotone riciclato, certificato Global Recycle Standard (GRS)
  - cotone made in Africa (CmiA).
  
- **Midsole (intersuola):** materiali a base biologica, quali nanofibre di cellulosa (CNF). Questo materiale, già presente nelle soles delle calzature, ha un quinto del peso dell'acciaio ma è cinque volte più resistente. Possono essere ottenute da pressoché tutti i tipi di biomassa vegetale riducendo così l'impronta di emissioni carboniche (*Carbon Footprint*).
  
- **Pelle:** la pelle è da sempre impiegata nell'abbigliamento e nelle calzature perché facilmente disponibile in natura, resistente e versatile. Tuttavia, la lavorazione e tutti i processi connessi per renderla vera e propria pelle vedono un elevato impiego di sostanze chimiche e acqua. Asics cerca di reperire pellame da fonti più sostenibili:
  - dal 2018 fa parte del *Leather Working Group* (LWG), il quale oltre ad occuparsi della sostenibilità ambientale, si dedica alla tutela delle pratiche etiche presso le concerie
  - Asics utilizza pelle riciclata derivata da fibre di poliestere e scarti di cuoio naturale.

### 3.2 Bilancio di sostenibilità Asics 2021

Il messaggio introduttivo del CEO Yasushito Hirota per il Bilancio del 2021: “*La pandemia ha avuto un impatto negativo sia sulla salute fisica sia su quella mentale delle persone. In Asics, riconosciamo l'importanza della salute mentale e ci sforziamo di*

*raggiungere la nostra ambizione: le persone di tutto il mondo vivano mentalmente e fisicamente vite sane e felici.”*

Il **bilancio di sostenibilità**, che l’azienda redige **ogni anno**, ha lo scopo di definire gli obiettivi di sostenibilità, le azioni da intraprendere e le partnership da attuare secondo **due criteri fondamentali**: persone e pianeta. I temi principali si allineano inoltre con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

L’azienda ha cercato un maggiore contatto con le persone sponsorizzando, ad esempio, le Olimpiadi e le Paralimpiadi di Tokyo 2020, che si sono poi tenute nel 2021, con l’obiettivo di motivare le persone a praticare sport acquistando abbigliamento e calzature Asics progettati in modo sostenibile. Nel 2021 l’azienda **ha continuato a lavorare sulla connessione tra mente e corpo con studi di ricerca che hanno dimostrato che l’esercizio fisico può elevare le menti**. Il risultato è dimostrato dal programma *Mind Upliftment* che ha portato il ringiovanimento della città di Retford in Regno Unito la quale registrava il più basso livello di esercizio fisico in tutto il Paese.

Figura 3.1: Quadro di sostenibilità Asics 2021.



(Fonte: Our approach – Asics sustainability framework in [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com))

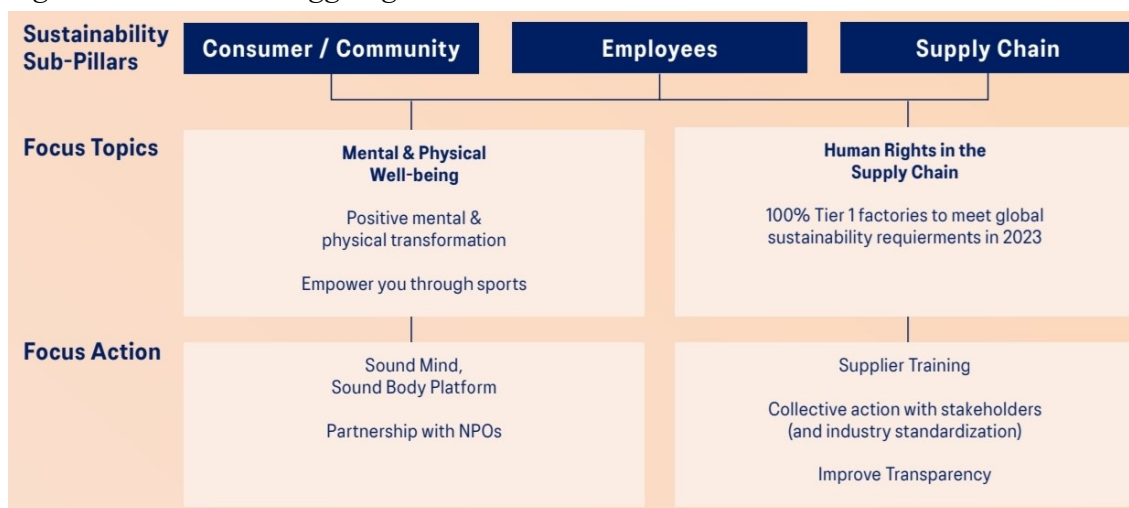
### 3.2.1 Definizione del criterio “Persone”

L’obiettivo di motivare le persone nella ricerca di un’anima sana in un corpo sano coinvolge in primis i consumatori, ma anche le comunità locali che si trovano all’interno della catena del valore.

I giovani sono un target a cui l’azienda concentra gran parte delle sue azioni, perché in loro cerca di creare la prossima generazione attraverso lo sport. Tenendo fede alla filosofia fondante, **l’azienda mira a contribuire alla crescita sostenibile del mondo creando uno stile di vita di qualità per tutti.**

Il gruppo Asics supporta le comunità nel mondo con donazioni pari a \$ 409.897<sup>18</sup> e nel 2021, durante le Olimpiadi e Paralimpiadi a Tokyo, sono state registrate circa 1.460 ore di volontariato.

Figura 3.2: Obiettivi raggiungibili secondo il criterio Persone.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body* [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com))

Nel 2021, più di 100.000 bambini e adolescenti hanno partecipato al programma *Right To Play* supportato da Asics. Si tratta di un’organizzazione globale che educa, protegge e consente ai bambini di superare le avversità che derivano dal territorio in cui vivono (dal Libano all’Uganda, Burundi, Mozambico e Tanzania); permette loro di andare a scuola e li aiutano a laurearsi, resistere allo sfruttamento e talvolta a superare i traumi dovuti alla guerra.

<sup>18</sup> Asics Corp, *Asics Sustainability Report 2021 - Asics sound mind, sound body* [PDF] [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com)



Un progetto rilevante è la *Tohoku Food Marathon*, un evento annuale, che prese avvio nel 2011 per ricostruire la città di Tohoku devastata da un terremoto e tsunami in Giappone. Asics sostiene questo evento fin dalla prima edizione: oltre alla maratona, viene offerto cibo e sakè locali e vengono organizzati tour per i visitatori. Uno degli scopi è quello di attrarre le persone favorendo il turismo, le attività locali e far conoscere la regione. Nel 2021 l'evento si è tenuto interamente online, tuttavia, ha coinvolto persone da tutto il mondo.

Asics sostiene pratiche commerciali leali, **atte a migliorare le condizioni di lavoro ed eliminare qualsiasi forma di violazione dei diritti umani in tutte le fasi di produzione**. Il brand condanna duramente l'uso del lavoro forzato o involontario applicando un approccio di tolleranza zero. Offre supporto durante la carriera, attività di coaching e formazione alla leadership. Le attività che Asics promuove fanno parte del progetto di formazione e sviluppo *Asics Academy* e la *Sustainable Fashion Academy* permette di conoscere la sostenibilità nel settore della moda.

L'azienda si impegna per l'inclusione attraverso la razza, l'etnia, l'età, il genere, la disabilità, la religione e l'identità di genere per creare un team diversificato. Questa visione di diversità all'interno del team di lavoro viene definito *One Team Stronger Together*. Il lavoro femminile all'interno dell'impresa è fortemente sostenuto per permettere a tutte donne di occupare posizioni di alto livello, che spesso sono destinate a figure maschili, grazie alle capacità e alle conoscenze che possiedono: le donne, infatti, ricoprono per il 33,7 % posizioni di management nell'azienda.

La filosofia aziendale "mente sana in un corpo sano" non è rivolta solamente ai consumatori finali, ma coinvolge anche i dipendenti e l'*Asics Well-Being Committee* crea e implementa piani di azione per migliorare la salute e il benessere dei dipendenti.

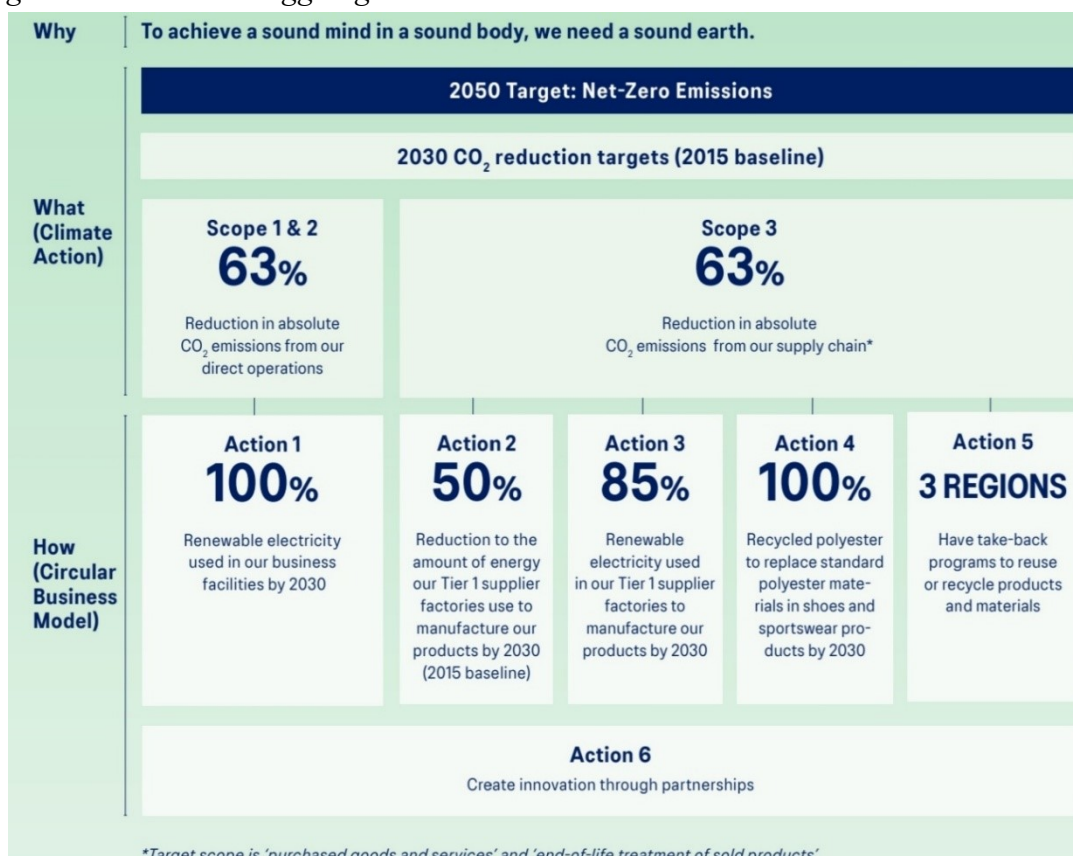
Con la pandemia di Covid-19 i dipendenti hanno visto limitazioni negli spostamenti e la diffusione dello smart working. In tale contesto Asics ha avviato programmi di fitness e seminari online realizzati dal personale dell'*Asics Sports Complex TOKYO BAY*.

### 3.2.2 Definizione del criterio “Pianeta”

Ad oggi si è consapevoli che il cambiamento climatico è una questione critica e minaccia la possibilità delle generazioni future di vivere in salute mentalmente e fisicamente: ad esempio in Giappone, le scuole limitano il gioco all’aperto dei ragazzi a causa dello smog. Asics intende, quindi, limitare l’aumento della temperatura globale a 1,5°C, come stabilito dagli accordi di Parigi sull’ambiente del 2015 e **si pone l’obiettivo di raggiungere zero emissioni nette entro il 2050.**

Rispetto al 2015 Asics ha rilevato una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 28% in riferimento alle operazioni interne, mentre una riduzione del 19,7% delle emissioni di CO<sub>2</sub> all’interno della catena di fornitura (*supply chain*). Per quanto riguarda i prodotti, l’azienda si propone di avere tra il 2021 e il 2022 più del 90% delle scarpe prodotte realizzate con materiali riciclati.

Figura 3.3: Obiettivi raggiungibili secondo il criterio Pianeta.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body*)

Questi risultati sono stati ottenuti poiché l’azienda ha adottato il modello di business circolare, dove i rifiuti diventano materia prima da utilizzare nella produzione.

L'obiettivo, in questi termini, consiste nel convertire il 100% del poliestere convenzionale in poliestere riciclato entro il 2030.

In riferimento all'**obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050**, la strategia proposta vede:

- maggiore uso di fonti rinnovabili
- aumento dell'efficienza energetica in luoghi ad alto consumo energetico
- introduzione di attrezzature e veicoli efficienti dal punto di vista energetico
- adozione di un design efficiente dal punto di vista energetico per i nuovi edifici, centri di distribuzione e negozi al dettaglio o ristrutturazione di sedi esistenti.

Figura 3.4: Andamento delle emissioni di CO<sub>2</sub> dal 2015 al 2021.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body*)

Gli obiettivi di miglioramento fissati da ASICS nel lungo termine sono:

- **2030**: 63% di CO<sub>2</sub> in meno negli interventi e nella catena di approvvigionamento (rispetto al 2015)
- **2030**: 100% di energia rinnovabile in tutte le strutture aziendali
- **2030**: articoli realizzati al 100% da poliestere riciclato
- **2050**: zero emissioni di anidride carbonica.

Nel **piano di sostenibilità Asics** ha voluto sottolineare quali siano i temi principali su cui l'azienda si deve concentrare maggiormente ed **ha individuato tre macro argomenti: diritti umani nella filiera; circolarità; governo societario e divulgazione**. Ha elaborato quindi una matrice di materialità (*fig. 1.1*) che individua nove temi principali, che si conformano in base alle analisi condotte sui quadri internazionali, sulle priorità aziendali, sulle prestazioni di sostenibilità e sui consumatori. Infine, **cinque** di questi sono risultati essere di priorità superiore rispetto agli altri: **benessere mentale e fisico, innovazione,**

**prodotto e qualità del servizio, azione per il clima e diritti umani nella catena di fornitura.**

### **3.3 Riconoscimenti di sostenibilità 2021**

Nel 2021 Asics è stata riconosciuta per il terzo anno consecutivo dal CDP Supplier Engagement Leaderboard, risultando tra i primi posti nella classifica delle 500 aziende valutate dalla CDP. La CDP è un'organizzazione internazionale no-profit ambientalista e ha riconosciuto Asics come azienda in grado di coinvolgere la supply chain (catena di fornitura) sul tema del cambiamento climatico.

Il brand è stato selezionato per la settima volta come componente del Sustainability yearbook 2021, poiché rispetta i *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI): gli indici di sostenibilità definiti dalla S&P Global, organizzazione che si occupa di analizzare le performance di sostenibilità del 15% delle aziende migliori al mondo.

Dal 2017 Asics Corporation continua ad essere parte del MSCI (*MSCI Japan ESG Select Leaders Index*) con una valutazione AA. MSCI è il fornitore leader di strumenti e servizi che aiutano a raggiungere migliori decisioni sugli investimenti che ogni azienda si prefigge di attuare e rende i mercati finanziari più chiari. Contemporaneamente, nello stesso anno, la società **ha realizzato una partnership strategica con l'azienda chimica svizzera Stahl** per coniugare l'uso di materiali e sostanze chimiche sostenibili, ottenendo lo status di partner al sistema **bluesign®**. Tale sistema, adottato da oltre cinquecento aziende del mondo, si basa su *Input Stream Management*<sup>19</sup>, ossia un processo che mira ad eliminare le sostanze nocive sin dall'inizio del processo produttivo, stabilendo standard controllati per la produzione tessile.

### **3.4 Confronto tra bilanci di sostenibilità: cos'è cambiato dal 2015 al 2021**

Osservando i bilanci di sostenibilità redatti negli anni 2015 e 2021 si può notare come essi presentino delle variazioni riferite principalmente ai mutamenti dell'ambiente e dei comportamenti dei consumatori. Una prima differenza può essere riscontrata nel **framework di sostenibilità** di riferimento: nel 2021 l'azienda basa la sua prospettiva di futuro sostenibile su due pilastri, *“Persone”* e *“Pianeta”*. Nel 2015 il framework di

---

<sup>19</sup> Bluesign technologies (2020), *Bluesign® SYSTEM – version 3.0* [PDF] [www.bluesign.com](http://www.bluesign.com)

sostenibilità è identificato, invece, da tre macro temi: **creare prodotti e servizi; collaborazione con fornitori e operai; investire nelle persone e nelle comunità.**

- Creare prodotti e servizi: gli obiettivi riguardano la fornitura di prodotti altamente tecnologici e prodotti e servizi innovativi al fine di ottenere stili di vita migliori e più sani; ridurre al minimo l'impatto ambientale del prodotto realizzato; attuare processi e sistemi per ottenere un'efficiente e appropriato processo decisionale.
- Collaborazione con fornitori e operai. Questo macro tema consiste nell'adempiere alla responsabilità sociale dell'azienda, contribuendo a migliorare le condizioni delle comunità del mondo; condividere i profitti con gli azionisti, le comunità e i dipendenti; rispettare la correttezza leale e giusta nelle transazioni commerciali.
- Investire nelle persone e nelle comunità: l'azienda si impegna a svolgere attività comunitarie e contribuisce allo sviluppo positivo della comunità con la promozione della cultura sportiva e salutare; incoraggia la diversità e il rispetto di tutti gli individui; crea un ambiente di lavoro in cui ogni dipendente può esprimere la propria individualità e creatività.

Ulteriore elemento da prendere in considerazione è la **matrice di materialità**. Nel 2015 la matrice elaborata fa riferimento ad un progetto a lungo termine da conseguire tra il 2016 e il 2020: vengono identificati ben dodici temi su cui l'azienda deve porre attenzione, basati sulle consultazioni degli stakeholder interni di Asics ottenute nella durata di un anno intero.

A differenza del 2021 (*fig. 1.1*), dove si considerano cinque punti focali su cui concentrarsi rispetto ai nove identificati, nel 2015 i temi presenti nella matrice sono tutti e in egual misura presi in considerazione per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità prefissati.

Figura 3.5: matrice di materialità 2015.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2015, *We are Asics*)

Infine, analizzando il bilancio di sostenibilità 2015 si nota una sezione dedicata agli obiettivi e ai progressi raggiunti nel periodo compreso tra il 2011 e il 2015, non più presente nel bilancio 2021. Qui di seguito un breve riassunto della sezione dedicata nel Bilancio del 2015, che illustra gli obiettivi stabiliti dalla società nel 2011 e i risultati effettivamente conseguiti nel 2015:

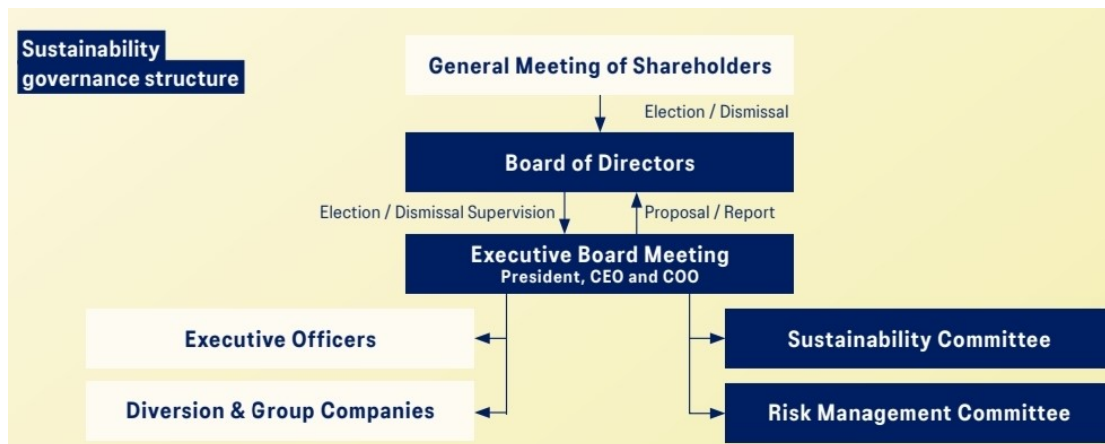
CATEGORIA	OBIETTIVO 2011	PROGRESSO 2015
<b>PRODOTTO</b>	Adottare standard di valutazione globale.	Allineamento della metodologia sostenibile Asics a <i>Higg Index</i> di <i>Sustainable Apparel Coalition</i> (SAC).
	Aumentare il rapporto di vendita di prodotti ecologici del 35%.	Obiettivo raggiunto con il 38,8% di vendite nel mercato giapponese.
	Rafforzamento della gestione delle sostanze chimiche.	Asics supporta lo sviluppo di <i>AFIRM</i> per la redazione della lista delle sostanze soggette a restrizioni.
<b>MATERIALI</b>	Utilizzo di materiali eco-friendly.	Utilizzo di materiali riciclati in 42 prodotti.
	Ricerca e sviluppo di materiali sostenibili	Sono stati trovati sette materiali sostenibili e sono in corso progetti di ricerca presso <i>ASICS Institute of Sport Science</i> .
<b>PRODUZIONE</b>	Ridurre le emissioni di CO <sub>2</sub> , consumi di acqua ed emissioni di rifiuti solidi del 10% per paio di scarpe.	Emissioni di CO <sub>2</sub> ridotte del 43%, consumo di acqua ridotto del 50% ed emissioni di rifiuti solidi ridotte del 17% per paio di scarpa realizzata.
	Promuovere l'uso di prodotti ecologici a base di acqua in almeno il 60% della produzione totale.	Obiettivo non raggiunto, poiché l'uso di prodotti ecologici riguarda solamente il 25,5% della produzione totale.
<b>IMBALLAGGIO E TRASPORTO</b>	Ridurre il peso dell'imballaggio e utilizzo di materiali riciclati.	Obiettivo parzialmente raggiunto, poiché si utilizza contenitori riciclati, ma la loro dimensione si adatta al tipo di prodotto.

(Fonte: adattata da Asics Sustainability Report 2015, *We are Asics*)

### 3.5 Confronto tra bilanci di sostenibilità: cos'è cambiato dal 2021 al 2022

Valutando i bilanci di sostenibilità più recenti, ossia quelli in riferimento all'anno 2021 e all'anno 2022, sono presenti delle differenze importanti. Il primo elemento da segnalare che viene aggiunto nel bilancio del 2022, rispetto al 2021, è una **modifica nella struttura della governance sostenibile** dell'azienda: il Comitato del Risk Management viene ampliato con un **Comitato dedicato interamente ai Diritti Umani** (*Human Rights Committee*) che opera a partire Novembre 2022.

Figura 3.6: struttura della governance sostenibile Asics 2021



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body*)

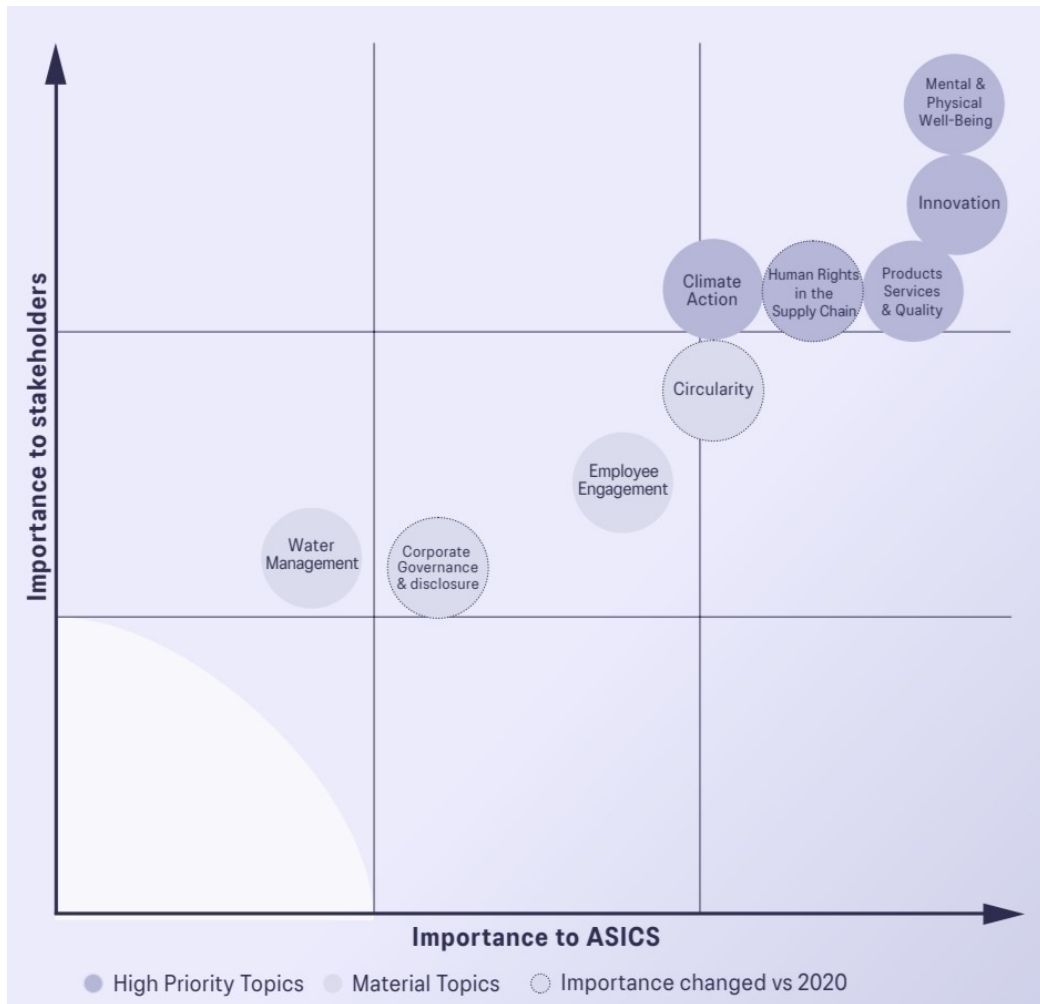
Figura 3.7: struttura della governance sostenibile Asics 2022Ne



(Fonte: Asics Sustainability Report 2022, *Asics sound mind, sound body*)

Per quanto concerne invece la **matrice di materialità**, si può notare come rispetto a quella elaborata nel 2021 (fig. 3.8) si abbia una maggiore importanza della *Supply Chain Transparency*; infatti, l'azienda si impegna a ridurre il proprio impatto sul pianeta, sulle persone e pone come **alta priorità l'aumento della trasparenza della sua filiera** includendo la **tracciabilità** dei suoi fornitori.

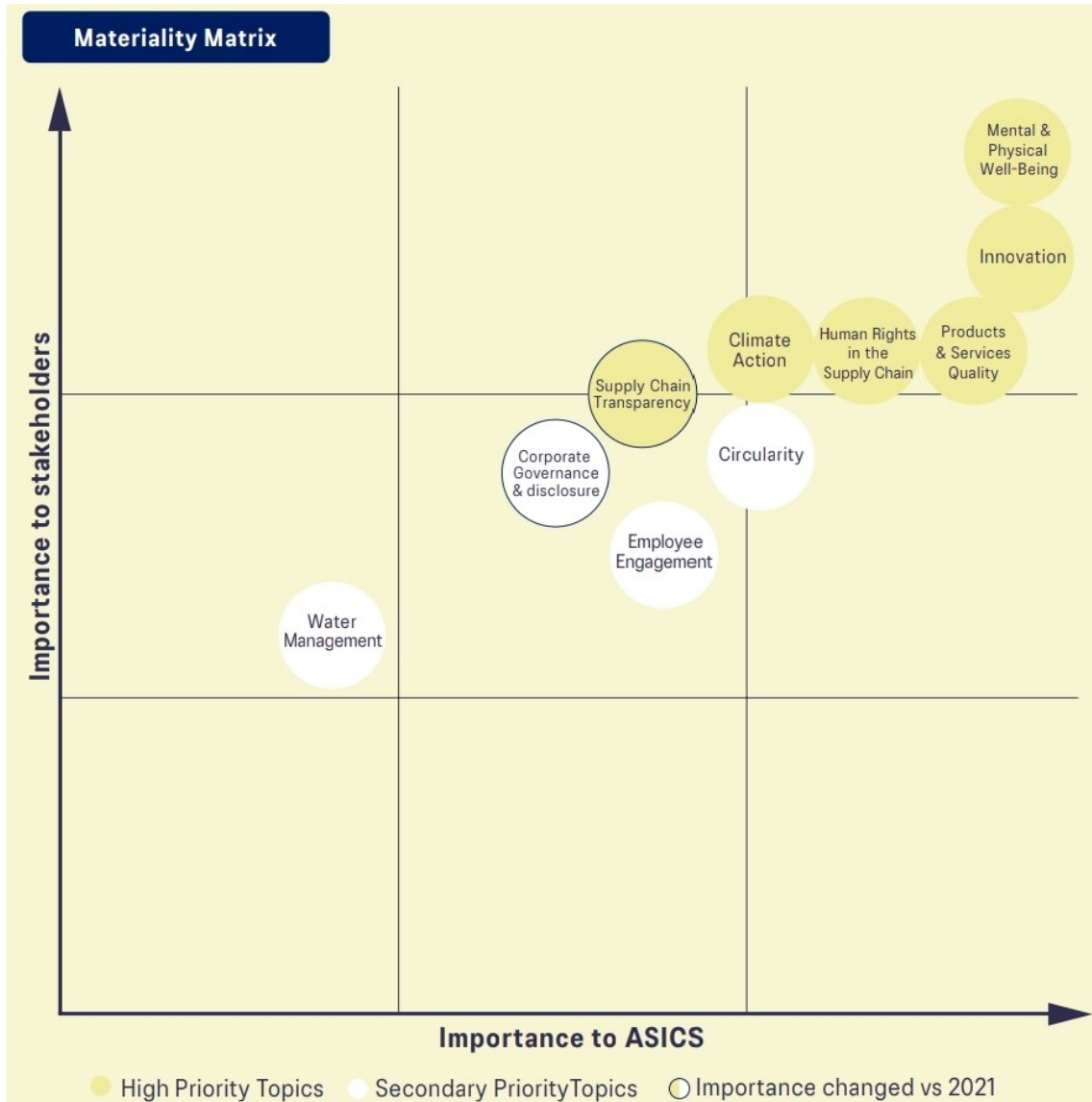
Figura 3.8: matrice di materialità Asics 2021.



(Fonte: Asics Sustainability Report 2021, *Asics sound mind, sound body*)



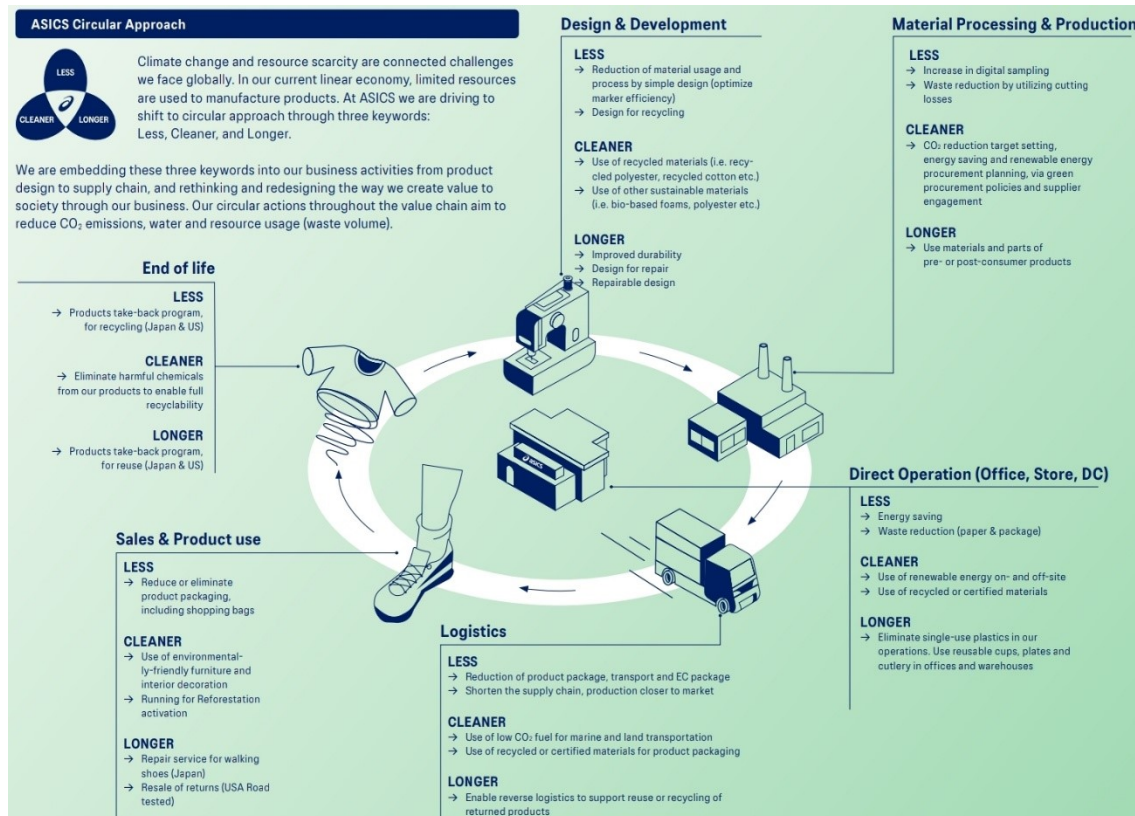
Figura 3.9: matrice di materialità Asics 2022



(Fonte: Asics Sustainability Report 2022, *Asics sound mind, sound body*)

Un'ultima fondamentale aggiunta nel bilancio del 2022 è uno schema illustrativo dell'economia circolare applicata dalla società Asics. **L'azienda basa il suo approccio circolare su tre parole chiave: meno (*Less*), più pulito (*Cleaner*) e più a lungo (*Longer*)** con gli obiettivi di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, ridurre il volume di rifiuti prodotti e la quantità di acqua utilizzata.

Figura 3.10: approccio circolare Asics



(Fonte: Asics Sustainability Report 2022, *Asics sound mind, sound body*)

### 3.6 Prodotti sostenibili

L'*Earth Day Pack* è una collezione di scarpe e abbigliamento (immessa nel mercato ad aprile 2021) ideata da Asics rispettosa dell'ambiente poiché, attraverso il principio della circolarità, è stata realizzata con cinque tonnellate di scarti tessili, l'equivalente di venticinquemila t-shirt. Su ogni prodotto parte dell'*Earth Day Pack* è apposto un girasole che simboleggia l'impegno del brand nella tutela del Pianeta.

Il Presidente e CEO, Yasushito Hirota, afferma: *“Fin dalla nostra fondazione nel 1949, lo scopo di Asics è stato quello di aiutare le persone ad ottenere una Mens Sana in Corpore Sano. Per raggiungere questo obiettivo è però necessario avere un Pianeta sano su cui vivere. Ecco perché vogliamo fare la nostra parte nella costruzione di un'economia circolare che aiuti a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> e mantenere il riscaldamento globale sotto i 1,5°C. Solo l'1% dei rifiuti tessili del mondo viene riciclato, mentre più del 70% dell'abbigliamento finisce in discariche o inceneritori. Continuando a migliorare il processo di produzione di tutte le nostre categorie di prodotti saremo in*

*grado di costruire un'economia circolare e mitigare l'impatto del cambiamento climatico."*

Asics per creare questa collezione si è servita del lavoro svolto con il Massachusetts Institute of Technology (MIT) nel 2010 sulla misurazione dell'impatto di CO<sub>2</sub> sul ciclo di vita di un prodotto ed ha collaborato con il team del MIT per perfezionare il prodotto finale dopo un processo durato anni.

La tintura dei materiali è stata realizzata con una particolare tecnologia a risparmio energetico che riduce le emissioni di CO<sub>2</sub> del 45% e riduce la quantità di acqua utilizzata del 33% rispetto ai tradizionali processi di tintura.

*Figura 3.11: Scarpa della collezione Earth Day Pack.*



(Fonte: Frontrunner, *Asics presenta il nuovo Earth Day Pack* in [www.asic.com](http://www.asic.com))

Asics in collaborazione con la società giapponese Toyoda Gosei, produttrice di airbag, ha ideato un modo per recuperare il tessuto degli airbag avanzati dal processo di produzione e che di norma viene gettato. Il materiale risulta essere un'ottima soluzione per la sua flessibilità ed è altamente resistente, adatto alla copertura superiore delle scarpe sportive. Il modello ideato si chiama *Asics Gel-Sonoma 15-50* ed è una variante delle scarpe da trail running Gel-Sonoma: si distinguono per la presenza dell'immagine di un airbag gonfiato sulla linguetta, inoltre la scarpa è di colore bianco con cuciture rosse come gli airbag prodotti da Toyoda Gosei.

### 3.7 Edilizia sostenibile

Asics si impegna a **promuovere la sostenibilità**, non solo nei materiali utilizzati durante la produzione dei propri prodotti, ma anche in ambito **edilizio**. Nel 2019 la società ha inaugurato una nuova sede EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) a Hoofddorp, in Olanda. Si tratta di un progetto innovativo basato sulla filosofia aziendale “*Sound Mind in a Sound Body*” che pone **particolare attenzione al benessere mentale e fisico dei dipendenti**. Alistair Cameron, CEO EMEA, ha affermato: “La nostra incredibile nuova casa in EMEA riflette chiaramente chi siamo e ciò che rappresentiamo.” Progettato dallo studio d’architettura Powerhouse Company, in collaborazione con RED Company, il risultato vede una struttura con spazi di lavoro flessibili, realizzati secondo i principi di sostenibilità. Di fatto la struttura ha ottenuto la certificazione *LEED / WELL Gold Building Standard* che garantisce un ambiente sostenibile e sano per i dipendenti.

L’edificio all’avanguardia presenta nell’atrio centrale uno spazio adatto sia ad incontri informali sia per la presentazione di prodotti, divenendo nucleo fisico e simbolico della struttura. Lo spazio è illuminato interamente dalla luce naturale grazie alle vetrate disposte su tutte le facciate e gli architetti hanno collaborato con diversi specialisti per creare un edificio smart a risparmio idrico, energetico e ridotte emissioni di CO<sub>2</sub>. Infatti, gli utenti possono controllare i parametri della temperatura, dell’illuminazione e di CO<sub>2</sub> attraverso un’applicazione. In linea con la filosofia aziendale le scale, che collegano i vari piani, sono state disposte vicino all’atrio incentivando i dipendenti a preferirle rispetto all’ascensore, mentre all’esterno sono presenti giardini e sentieri che possono essere percorsi prima, dopo o durante l’attività lavorativa.

## CONCLUSIONI

Da sempre si verificano cambiamenti climatici, ma il **riscaldamento climatico**, che è presente nel Pianeta da ben 150 anni, è causato dalle attività dell'uomo e dal suo comportamento nei confronti dell'ambiente. A soffrire di questa situazione, inoltre, non è solo l'ambiente, ma anche le persone che devono affrontare le conseguenze di questi cambiamenti: temperature elevate, scarsità d'acqua, cambiamento delle stagioni, riduzione della biodiversità. Prendendo in considerazione tale fenomeno, la finalità della tesi è stata quella di considerare la sostenibilità all'interno di un'impresa, come un elemento che **la definisce in modo positivo e aumenta la sua reputazione all'interno del mercato**. Con questo scopo, attraverso la letteratura di riferimento, si è voluto dare una presentazione generale di come si è evoluta l'impresa nel tempo e quale relazione intercorre tra gli organi direzionali in rapporto alla sostenibilità.

La società che viene presa in considerazione come **caso studio** di riferimento è l'azienda **Asics**, produttrice mondiale di calzature e abbigliamento sportivo. Il secondo capitolo, infatti, presenta la società attraverso la sua storia e il suo sviluppo nel tempo, la sua filosofia fondante "*Anima Sana In Corpore Sano*" con lo scopo di creare prodotti e offrire servizi dedicati allo sport di valore per tutti i clienti ottenendo una mente sana in corpo sano. Importante osservazione che viene fatta riguarda la governance aziendale, poiché **oltre a considerare il fattore sostenibilità all'interno del risk management, ha realizzato appositamente il Comitato di sostenibilità**, che si occupa di verificare e valutare la strategia proposta secondo i criteri di sostenibilità che l'impresa ha stabilito precedentemente. Questo dimostra l'impegno dell'azienda verso una tematica che ad oggi risulta essere di fondamentale importanza rispetto al passato.

Il terzo ed ultimo capitolo affronta la società secondo **tre bilanci di sostenibilità redatti negli anni 2015, 2021, 2022, confronto che viene fatto per mostrare come Asics si impegni ogni anno nel migliorare e aggiornare i propri obiettivi**. Il bilancio di sostenibilità 2021 si struttura su due direttrici principali, ossia "Persone" e "Pianeta". Il primo criterio concerne la capacità dell'impresa nel migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti, ponendosi contro lo sfruttamento e il lavoro forzato, inoltre, cerca di migliorare il rapporto con la comunità che abita nel territorio in cui opera realizzando maratone ed eventi per favorire il turismo e aumentare la qualità di vita. I risultati si

possono constatare, ad esempio, attraverso le donazione fatte dalla società pari a \$ 409.897<sup>20</sup>, oppure attraverso le 1.460 ore di volontariato registrate durante le Olimpiadi e Paralimpiadi a Tokyo 2021, che dimostrano la volontà di partecipazione e il senso di appartenenza alla comunità Asics. Il secondo criterio, invece, identifica **l'obiettivo di Asics di raggiungere zero emissioni nette entro il 2050**, obiettivo realizzabile perchè l'azienda ha adottato il modello di business circolare, dove i rifiuti diventano materia prima da utilizzare nella produzione. Valutando i bilanci di sostenibilità più recenti, ossia quelli in riferimento all'anno 2021 e all'anno 2022, si può rilevare una modifica nella struttura della governance sostenibile dell'azienda. Infatti, il Comitato del Risk Management viene ampliato con un Comitato dedicato interamente ai Diritti Umani (*Human Rights Committee*) che opera a partire da Novembre 2022. Riflettere su questa modifica è importante perché conferma l'impegno di Asics nel migliorarsi costantemente e pensare a tutti gli individui che partecipano alla creazione di valore.

In conclusione, **la sostenibilità è un fattore che ogni impresa dovrebbe considerare sin dalle prime fasi di predisposizione della sua strategia**, non solo per la profittabilità, ma anche perché aumenta la sostenibilità sociale e ambientale dell'impresa. Integrare l'aspetto sostenibile in un'impresa significa incentivare una produzione più responsabile, un minor impatto ambientale, aumentare la sua reputazione all'interno del mercato e contribuire a diffondere un'economia, che riduce i rifiuti prodotti e crea vantaggi per gli stakeholders.

---

<sup>20</sup> Asics Corp, *Asics Sustainability Report 2021 - Asics sound mind, sound body* [PDF] [www.corp.asics.com](http://www.corp.asics.com)

## BIBLIOGRAFIA

M. BRAUNGART, W. McDONOUGH (2003) *Dalla culla alla culla. Come conciliare tutela dell'ambiente, equità e sviluppo*. Torino: Blu Edizioni. (1<sup>a</sup> edizione)

M. CAROLI (2021) *Economia e gestione sostenibile delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education

M. CAROLI, F. FONTANA (2017) *Economia e gestione delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education. (5<sup>a</sup> edizione)

## SITOGRAFIA

Asics Advice, *La storia di ASICS*, aggiornato al 3 settembre 2021, <https://www.asics.com/it/it-it/asics-advice/asics-founder-story-and-history.html>, consultato il 25/07/2023

Cavuoto Maria C., *Economia circolare: cosa, quando e perché*, aggiornato al 25 settembre 2022, <https://energycue.it/economia-circolare-cosa-quando-perche/35007/>, consultato il 05/04/2023

Business Coaching Italia, *Kaizen il metodo giapponese per il miglioramento continuo*, aggiornato al 10 aprile 2021, <https://www.businesscoachingitalia.com/kaizen-il-metodo-giapponese-per-il-miglioramento-continuo/> consultato il 26/06/2023

“Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi”. Attualità. Parlamento europeo, pubblicato a dicembre 2015 e aggiornato a febbraio 2023, <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>, consultato il 05/04/2023

Nava R., *Asics è alla Firenze Marathon con tante novità*, aggiornato al 13 novembre 2018, <http://www.runlikeneverbefore.com/asics-e-alla-firenze-marathon-con-tante-attivita/>, consultato il 12/04/2023

Ufficio stampa, *The Asic World Ekiden is back for 2022, inviting teams of runners to compete virtually from around the globe*, CORP ASICS, aggiornato al 5 ottobre 2022, <https://corp.asics.com/en/press/article/the-asics-world-ekiden-is-back-for-2022-inviting-teams-of-runners-to-compete-virtually-from-around-the-globe>, consultato il 15/03/2023

Scelfo N., *Il paradosso degli Asics meta time trials*, ASICS, aggiornato al 02 maggio 2022, <https://www.asics.com/it/it-it/frontrunner/articles/il-paradosso-degli-asics-meta-time-trials>, consultato il 06/05/2023

Seghetti E., *Sostenibilità e comfort in ufficio*, Build News, aggiornato al 16 giugno 2019, <https://www.buildnews.it/articolo/sostenibilita-e-comfort-in-ufficio>, consultato il 23/04/2023

Ufficio stampa, *Asics partners with Bluesign technologies to strengthen chemical management*, CORP ASICS, aggiornato al 13 novembre 2017, <https://corp.asics.com/en/press/article/2017-11-13-1>, consultato il 14/05/2023

Centro Studi Turistici, *La storia del turismo moderno in Italia e nel mondo: dal Grand Tour al Gran Turista*, aggiornato al 14 marzo 2018, <https://centrostudituristicifirenze.it/blog/storia-del-turismo-moderno-in-italia-e-nel-mondo/>, consultato il 26/07/2023

Ufficio Stampa, *Experience plush comfort before and after your run with the Activebreeze™ hybrid sandal*, CORP ASICS, aggiornato al 26 luglio 2023, <https://corp.asics.com/en/press/article/experience-plush-comfort-before-and-after-your-run-with-the-actibreezetm-hybrid-sandal>, consultato il 1/08/2023

Redazione ENDU, *Turismo sportivo: tra passione e opportunità*, aggiornato al 10 gennaio 2020, <https://channel.endu.net/discovering/turismo-sportivo-passione-e-opportunita/>, consultato il 2/08/2023