

# GLOSSARIO

## **MODELLO DI BUSINESS:**

Il termine modello di business si riferisce al piano di un'azienda per ottenere un profitto. Identifica i prodotti o i servizi che l'azienda intende vendere, il suo mercato di destinazione identificato e tutte le spese previste. I modelli di business sono importanti sia per le imprese nuove che per quelle consolidate. Aiutano le nuove aziende in via di sviluppo ad attrarre investimenti, a reclutare talenti e a motivare il management e il personale. Le aziende consolidate dovrebbero aggiornare regolarmente i loro business plan o non riusciranno ad anticipare le tendenze e le sfide future. I business plan aiutano gli investitori a valutare le aziende che li interessano.

Le due principali leve del modello di business di un'azienda sono i prezzi e i costi. Un'azienda può aumentare i prezzi e può trovare scorte a costi ridotti. Entrambe le azioni aumentano il profitto lordo. Molti analisti considerano il profitto lordo più importante nella valutazione di un business plan. Un buon profitto lordo suggerisce un buon business plan. Se le spese sono fuori controllo, il team di gestione potrebbe essere in difetto, e i problemi sono correggibili. Come questo suggerisce, molti analisti credono che le aziende che funzionano con i migliori modelli di business possono funzionare da sole.

## **Modello di business Canvas**

Il modello di business Canvas rompe il modello di business in segmenti facilmente comprensibili: Partner chiave, attività chiave, risorse chiave, proposte di valore, relazioni con i clienti, canali, segmenti di clienti, struttura dei costi e flussi di entrate. ... Aiuta a comunicare ai clienti perché dovrebbero fare affari con te

## **Beneficio del Modello di business Canvas**

The Business Model Canvas is one of the most well-known and relied-upon to help entrepreneurs transform an idea into an organized strategy and an actionable business plan. A Business Model Canvas lets you put your entire business down on paper and assess your strategy, planning gaps and exposure to risk. You can easily create your own Business Model Canvas and go through the exercise yourself

Il modello di business Canvas è uno dei più noti e utilizzati per aiutare gli imprenditori a trasformare un'idea in una strategia organizzata e in un piano d'azione. Un modello di business Canvas ti permette di mettere su carta tutto il tuo business e valutare la tua strategia, le lacune di pianificazione e l'esposizione al rischio. Puoi facilmente creare il tuo modello di business Canvas e fare l'esercizio da solo (in <https://philadelphia.score.org/blog/benefits-using-business-model-canvas-2> )

## **Critica ai modelli di business:**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT NUMBER: 2020-EL01-KA204-078802

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Joan Magretta, l'ex editore della Harvard Business Review, suggerisce che ci sono due fattori critici nel valutare i modelli di business. Quando i modelli di business non funzionano, afferma, è perché la storia non ha senso e/o i numeri non si sommano ai profitti. L'industria delle compagnie aeree è un buon posto dove guardare per trovare un modello di business che ha smesso di avere senso. Include compagnie che hanno subito pesanti perdite e persino la bancarotta (in <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Criticisms-Variations-and-Experiences-with-Business-Model-Canvas.pdf> )

### **Esempi di modelli di business:**

Con questa definizione in mente, ora potreste chiedervi: Cos'è un esempio di modello di business?

Un esempio popolare di modello di business è il modello di abbonamento - in cui le aziende fanno pagare una tassa di abbonamento (mensile, annuale, ecc.) ai clienti per accedere a un servizio. Naturalmente, questo tipo di modello di business può essere adattato e personalizzato per ogni singolo business, ma usando Netflix come esempio, lo scomponiamo in base ai quattro punti che abbiamo delineato prima: Che tipo di prodotto o servizio un'azienda venderà, Come intende commercializzare quel prodotto o servizio, Che tipo di spese affronterà, Come si aspetta di realizzare un profitto.

### **Modelli dirompenti:**

Un modello di business dirompente sconvolge il mercato rivolgendosi alle richieste repressе, quelle richieste che sono state ignorate dai principali fornitori e produttori del settore, e fornendo soluzioni che l'industria attuale non è riuscita a fornire o è incompetente a farlo. Un modello di business dirompente esiste solo se dietro c'è un'idea innovativa che ne sostiene la causa.

Solo un'innovazione che ha la capacità di rendere la vita delle persone più facile ad un costo giustificato può formare la base del modello di business dirompente. Quando Sony ha avuto l'idea del walkman, l'azienda era già un grande marchio. Ma con l'innovazione del walkman, Sony ha creato un nuovo mercato

### **Fonti:**

Sitography: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

Sitography: <https://www.feedough.com/what-is-disruptive-business-model/>

## **Cosa sono e quali sono i nuovi modelli di business?**

Molte persone stanno attualmente discutendo di modelli di "business dirompente" e talvolta sono persino già stufe del mondo dirompente. Ma perché questo argomento è così importante per tutti e cosa dobbiamo sapere a riguardo? Questa parte dovrebbe aiutare a capire **perché questi nuovi modelli di business dirompenti** sono così importanti e perché tutti

dovrebbero almeno avere una comprensione delle basi dei modelli di business di maggior successo.

Guardare i modelli di business è fondamentale per capire come posizionare di nuovo la tua azienda e come generare entrate extra. Nuovi modelli di business possono anche aiutare le aziende a essere più resilienti alle dinamiche di mercato e anche a diversificare il proprio portafoglio


### Cos'è un modello business dirompente?

I modelli di business dirompenti sono un tipo di innovazione dirompente che porta una nuova idea o tecnologia in un mercato esistente. Gli entranti dirompenti del mercato di solito catturano richieste insoddisfatte nel mercato esistente. Questo può essere sia una domanda repressa di fascia bassa che di fascia alta, dove si rivolge ai clienti più sensibili al prezzo o ai clienti più importanti.

Il seguente grafico mostra 9 modelli di business significativi che possono essere dirompenti per le industrie e che tutti dovrebbero almeno conoscere. O concentrarsi sulla Low-End Disruption (es. Freemium) o High-End Disruption (es. User Experience Premium)

9 Disruptive Business Models	
Freemium Model	Especially for low marginal cost products. Offer a free version that is not perfectly satisfying but already is attractive for customers and try to upsell with more services.
Subscription Model	It aims to bind a customer for a long term by splitting the offered service into a monthly recurring payment. Well known from Netflix.
Free Offerings	Google and Facebook are the best examples. For the user it is completely free to use and the company is trying to generate revenues based on other factors like advertising.
Marketplace Model	One- or two-sided marketplaces are a very popular internet business model. Either the market place sells a set variety of products (e.g. Product Webshops) or it offers a two sided platform like Amazon Partner or Ebay.
Sharing Economy / Access-over-Ownership	Selling limited access-over-ownership rights got famous and popular with Airbnb. It can be used to share goods which are physical assets (houses, cars, etc.) but also intangible assets (software, licenses, etc.)
User Experience Premium	One trend that can be observed with brands like Apple, Tesla, etc. which focuses on realizing higher prices by offering better user experiences.
Pyramid Model	On the internet there are a lot of pyramid models, which mostly are built around affiliate systems. Dropbox, Amazon Affiliate and also Microsoft use this model often.
(Digital) Ecosystem	The most successful business model of our time currently. It locks the customer into a own ecosystem of services and offerings so he does not need to leave. Companies earn along multiple points in the customer journey – Example for this would be Amazon or Alibaba.
On-demand Model	Uber, Cloud Computing or even Services can be bought on demand. This way a "premium access" over time and resources can be monetized according to customer needs.

© Benjamin Talin

 MoreThanDigital

### 1. Modello Freemium

Uno dei modelli di business più utilizzati. Il consumatore riceve un prodotto o un servizio gratuitamente. O vengono offerte solo le funzioni di base e per le funzioni premium, senza branding o estensione dei servizi, il cliente deve poi pagare. In questo modo è possibile

raggiungere rapidamente un'ampia base di clienti, scalare il business in nuovi mercati e generare entrate quando si convertono i clienti in paganti.

Questo modello è particolarmente applicabile per prodotti o servizi che hanno bassi costi marginali (costi aggiuntivi per cliente aggiuntivo) o dove il marketing e le informazioni sui clienti hanno un valore più alto dei costi operativi. La chiave per questi modelli è anche la conversione. È necessario trovare una soluzione gratuita che sia attraente per un cliente, ma anche non perfettamente soddisfacente, in modo che sia disposto a pagare il premio.

Esempi tipici: Spotify, LinkedIn, Xing, Canva.com, MailChimp

## **2. Modello di abbonamento**

Prodotti e servizi possono anche essere offerti come abbonamenti. Un importo che normalmente si verificherebbe solo una volta viene diviso o viene creato un nuovo servizio che viene fatturato periodicamente. L'obiettivo è quello di legare il cliente a lungo termine. In contrasto con l'acquisto una tantum, il cliente beneficia dei miglioramenti e delle estensioni del servizio.

Anche i prodotti non divisibili possono essere convertiti in un abbonamento in questo caso. Amazon ha già fornito un esempio con questo sistema come prodotti come detersivi, cosmetici, ecc. possono anche essere consegnati automaticamente con regolarità. L'abbonamento è molto potente in quanto consente di generare reddito nel tempo e far crescere la vostra azienda senza troppi "alti e bassi".

Esempi tipici: Amazon, Netflix, Internet Provider

## **3. Offerte libere**

Un modello che ha guadagnato popolarità, soprattutto attraverso Google. Per molti imprenditori, questo è anche il modello di business più incomprensibile, ma ha un grande potenziale per alcuni servizi. Poiché tali modelli di business di solito valutano i dati dei clienti per la pubblicità o le offerte personalizzate, è interessante utilizzare un sacco di informazioni sui clienti. Quando stai considerando solo un servizio gratuito, allora devi anche pianificare una lunga fase di ramp-up (rampa di lancio). Questo significa che si sta investendo per un lungo periodo di tempo prima di raggiungere la massa critica di utenti per avere un business redditizio.

Esempi tipici: Google, Facebook

## **4. Modello di mercato**

Per alcuni settori, i marketplace hanno già avuto o hanno un grande potenziale dirompente. Il modello di business usato qui è di solito un mercato digitale che collega il venditore e

l'acquirente su una piattaforma comune. Il denaro è di solito generato attraverso commissioni di intermediazione, commissioni o costi fissi di transazione. Tuttavia, è anche possibile utilizzare le quote di adesione alla piattaforma o generare denaro attraverso servizi di pubblicità/premium positioning.

Esempi tipici: Amazon, Alibaba, Uber, eBay

### **5. Sharing Economy - Modello di accesso alla proprietà - Noleggio e Leasing**

Nel senso classico, l'economia della condivisione (sharing economy) è definita come locazione. Beni o servizi che di solito possono essere acquistati o messi a disposizione di un'altra persona solo per un periodo di tempo limitato. C'è l'esempio del car sharing. L'auto viene messa a disposizione per un certo periodo di tempo e un certo numero di km per un'altra persona dietro pagamento. In generale, questo può essere applicato a tutti i prodotti, sia di privati che di aziende, beni immobili o beni immateriali.

Esempi tipici: Airbnb, Sharoo, Mobility, Lyft

### **6. Esperienza utente Premium**

Questo è un modello premium che può essere facilmente osservato usando Apple. Una buona esperienza del cliente aggiunge valore a un prodotto scambiabile. Il servizio, il marchio e soprattutto l'esperienza del cliente vengono migliorati e vengono applicati prezzi premium.

Esempi tipici: Tesla, Apple e marchi premium

### **7. Modello a piramide**

Il modello è un tipico modello di vendita che è stato disponibile per anni. Soprattutto a causa della facile fatturazione tramite aiuti tecnici, questi modelli piramidali possono essere costruiti rapidamente e gestiti facilmente. È particolarmente interessante per prodotti con alti margini e che possono essere facilmente spiegati.

Esempi tipici: Amazon Affiliate, Microsoft, Dropbox

### **8. Ecosystem – Create your own ecosystem Ecosistema - Crea il tuo ecosistema**

Legare i clienti a un ecosistema a lungo termine attraverso un processo di "lock-in" in un servizio è un sogno per ogni imprenditore. Per esempio, se hai un telefono cellulare di Apple o con Android, sei probabilmente incluso in questo ecosistema. Compri l'hardware e usi un software che può essere compatibile solo con lo stesso sistema. Questo rende difficile il cambiamento e impedisce anche alla nuova concorrenza di prendere piede.

Lettura consigliata: Cos'è un ecosistema digitale?

Esempi tipici: Apple, Google

## **9. Modello on-demand**

Il tempo è denaro, questa è la struttura di questo modello di business. Si vende l'accesso immediato o anche l'accesso premium al "tempo". La consegna, il prodotto o il servizio possono essere richiamati in un certo momento. Video-on-demand, taxi (over) on-demand, e molti altri sistemi sono buoni esempi. Aziende o persone beni o tempo forniscono i loro servizi per persone senza beni e tempo ma con denaro.

Esempi tipici: Amazon Prime, Uber, Upwork, Servizi Cloud

Le tecnologie hanno cambiato il nostro mondo e continueranno a farlo. Dobbiamo renderci conto che i classici modelli di business come la compravendita a premio non funzioneranno più da soli. Vale quindi la pena dare un'occhiata critica alle 9 principali tendenze dei modelli di business ed esaminarle per il proprio uso. Così può essere che tu possa costruire nuovi campi di business o anche usare le tue conoscenze per entrare in altri settori.

Ancora una volta, è importante sottolineare che questi sono esempi. Un modello di business di successo può consistere di vari elementi e combinare diversi flussi di reddito.

-----

### **Perché questi nuovi modelli sono così rilevanti per le imprenditrici?**

Ecco alcune idee:

- l'imprenditorialità femminile è fondamentale per l'occupazione, la crescita economica, l'innovazione, lo sviluppo e la riduzione della povertà in generale
- le donne rappresentano solo il 31 % degli imprenditori (10,3 milioni) nell'UE-28 nel 2012 (10), e solo il 34,4 % dei lavoratori autonomi nell'UE sono donne;
- le donne sono spesso solo le proprietarie ufficiali delle imprese, al solo scopo di assicurarsi concessioni finanziarie e condizioni vantaggiose da parte degli istituti di credito e delle amministrazioni pubbliche europee, nazionali e regionali; mentre in realtà queste donne funzionano come "prestanome" in quanto, mentre si assumono il rischio d'impresa, il vero e proprio processo decisionale dell'azienda è lasciato agli uomini;
- il tasso di imprenditoria femminile è in ritardo in tutti gli Stati membri e nasconde un potenziale di crescita e prosperità non sfruttato;



- vari ostacoli all'imprenditorialità femminile, come la predominanza delle donne nella disoccupazione, il consistente divario nell'attività imprenditoriale e la sottorappresentazione delle donne nelle attività di gestione, sono intrecciati e difficili da affrontare, e la loro rimozione richiederà criteri complessi;
- La ricerca quantitativa sull'imprenditorialità femminile è scarsa, ma studi recenti mostrano che gli uomini hanno più probabilità delle donne di preferire carriere imprenditoriali;
- l'imprenditoria femminile, una volta accuratamente distinta dal lavoro autonomo "fasullo", è una potente fonte di indipendenza economica che offre alle donne l'opportunità di un'ulteriore integrazione nei mercati del lavoro; che l'imprenditoria femminile offre l'opportunità alle donne di rafforzare il loro ruolo di leader aziendali e di indurre un cambiamento culturale sia all'interno che all'esterno delle loro aziende; che queste donne possono essere importanti modelli di ruolo per le ragazze e le giovani donne che seguono le loro orme;
- le donne hanno un enorme potenziale imprenditoriale, e l'imprenditoria femminile riguarda la crescita economica, la creazione di posti di lavoro e l'empowerment delle donne;
- la decisione di mettersi in proprio è un atto di auto-realizzazione, ma che richiede un alto livello di impegno; che l'alto livello di responsabilità personale porta a orari di lavoro eccezionalmente lunghi, per cui il lavoro autonomo non dovrebbe essere visto semplicemente come una fonte aggiuntiva di reddito; che le donne imprenditrici possono conciliare vita familiare e lavoro solo se le circostanze esterne lo permettono, vale a dire se è disponibile un'adeguata assistenza all'infanzia e i padri svolgono un ruolo attivo nel fornire assistenza e gestire la famiglia
- Le scelte fatte dalle donne durante la loro istruzione e la segregazione orizzontale e verticale di genere nell'occupazione fanno sì che meno donne degli uomini siano in grado di creare un'impresa nel campo della scienza e della tecnologia o di trasformare un'invenzione in un oggetto redditizio; che la scienza e la tecnologia, l'innovazione e l'invenzione sono anche concetti che sono associati per la maggior parte agli uomini, il che rende questi campi meno attraenti per le donne e fa sì che le innovazioni e le invenzioni delle donne siano meno riconosciute e apprezzate;
- le imprenditrici tendono più spesso a concentrarsi su settori considerati meno redditizi, come l'istruzione, la sanità e il lavoro di comunità, in contrasto con i settori ad alto potenziale di crescita dominati dagli uomini, come la tecnologia e l'informatica, e operano più spesso in imprese di piccole dimensioni con una crescita e un fatturato

inferiori; mentre questo ha portato nel 2012 a un divario medio di reddito netto del 6 % tra imprenditori donne e uomini nell'UE-28 (13);

- le nuove tecnologie verdi e l'imprenditoria ecologica costituiscono un settore che offre un enorme potenziale per lo sviluppo e la promozione della parità nell'imprenditoria, sia in termini di parità di accesso ai finanziamenti che di parità di numero di imprenditori donne e uomini partecipanti;
- Il lavoro autonomo in imprese individuali, la situazione in cui si trovano molte donne, di solito non genera profitti sostanziali, per cui le donne in questione sono particolarmente a rischio di povertà durante la loro vita lavorativa e nella vecchiaia;
- diversi studi rivelano che le imprenditrici iniziano le loro attività con livelli di capitale più bassi, optando per prestiti più piccoli e utilizzando la famiglia per consigli e finanziamenti piuttosto che il debito o il finanziamento azionario da banche, investitori angel, private equity o venture capital;
- nella maggior parte dei casi le donne imprenditrici operano in settori secondari dal punto di vista del ritorno economico e della competitività sul mercato;
- l'educazione all'imprenditorialità, sia formale che informale, è la chiave per incoraggiare più donne e ragazze nel settore

**Fonte sitografica:**

<https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>

<https://bernardmarr.com/the-9-most-successful-business-models-of-today/>

<https://connects.world/business-model/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016IP0007>

## **Teoria su Ripensare la produzione e il fatto che nella CE si potrebbe iniziare il processo in qualsiasi punto della produzione**

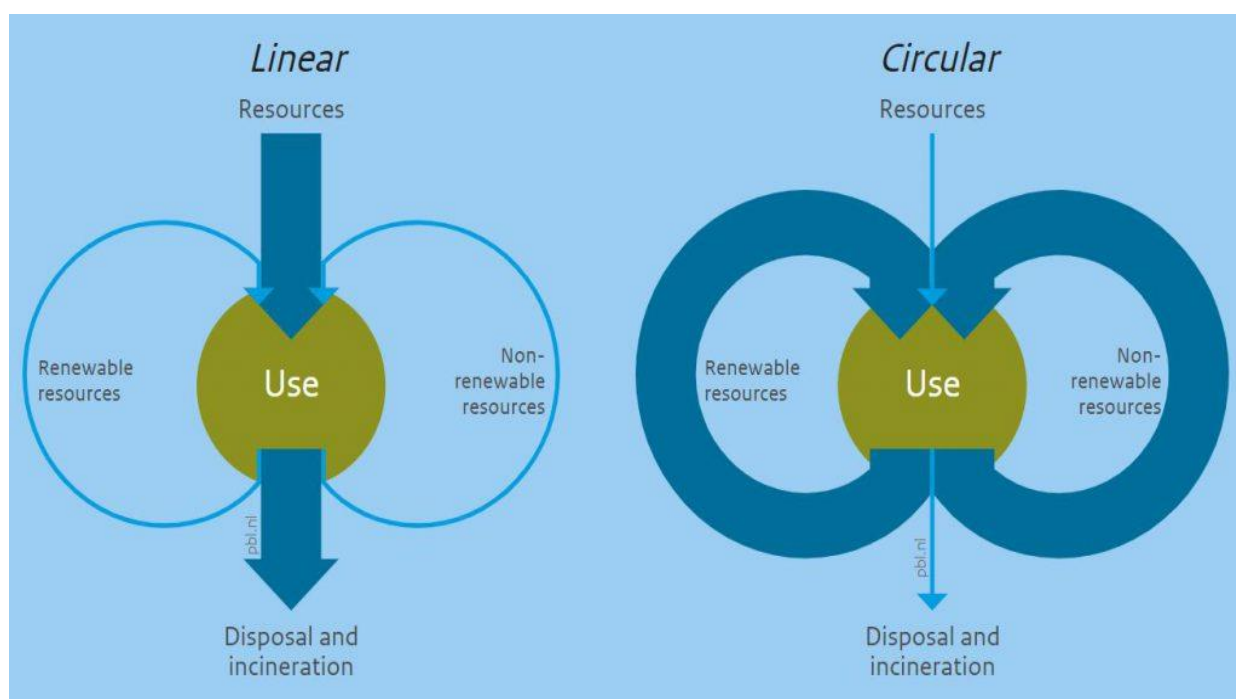
Come sappiamo, un'economia circolare (1) è fondamentalmente diversa da un'economia lineare. Per dirla semplicemente, in un'economia lineare estraiamo materie prime che trasformiamo in un prodotto che viene buttato via dopo l'uso. In un'economia circolare, chiudiamo i cicli di tutte queste materie prime. Chiudere questi cicli richiede molto più del semplice riciclaggio. Cambia il modo in cui il valore viene creato e conservato, come la



produzione viene resa più sostenibile e quali modelli di business vengono utilizzati. Questi aspetti sono spiegati più in dettaglio qui sotto.

## Dalle nuove materie prime alla conservazione del valore

Il sistema circolare e il sistema lineare differiscono l'uno dall'altro nel modo in cui il valore viene creato o mantenuto. Un'economia lineare segue tradizionalmente il piano "prendere-fare-eliminare" passo dopo passo. Questo significa che le materie prime vengono raccolte, poi trasformate in prodotti che vengono utilizzati fino a quando non vengono infine scartati come rifiuti. Il valore viene creato in questo sistema economico producendo e vendendo quanti più prodotti possibile



**Figura 1:** il grande riutilizzo delle materie prime in un'economia circolare

Il rispetto dell'ambiente e dell'ecosistema non è in contrasto con la crescita economica ma, da questo punto di vista, è un obiettivo complementare a quello di aumentare il fatturato e i profitti.

Cos'altro c'è in un'economia circolare? Un'economia circolare segue, principalmente, "il modello delle 5 imprese" (2):

- catena di approvvigionamento circolare "dall'inizio
- recupero e riciclaggio
- estensione della vita del prodotto

- piattaforma di condivisione
- prodotto come servizio

Finally yet importantly, raw materials are reused (recycled sub 2)) to a high standard. This can be done by using goods with more people, such as shared cars. Products can also be converted into services, such as Spotify sells listening licenses instead of CDs. In this system, value is created by focusing on value preservation.

Infine, ma importante, le materie prime sono riutilizzate (riciclate sub 2)) ad un alto livello. Questo può essere fatto usando i beni con più persone, come le auto condivise. I prodotti possono anche essere convertiti in servizi, come Spotify che vende licenze di ascolto invece di CD. In questo sistema, il valore viene creato concentrandosi sulla conservazione del valore.

### Catena di approvvigionamento circolare "dall'inizio"

Il modello si basa sull'accesso a materie prime rinnovabili, riciclabili o biodegradabili (energia rinnovabile, materiali biologici, ecc.) dette anche "nutrienti biologici" perché perfettamente biodegradabili; le risorse riciclabili come i metalli e i minerali sono chiamate "nutrienti sintetici", perché possono essere riciclati e riutilizzati all'infinito

### Recovery and recycling Recupero e riciclaggio

Il modello si basa sul recupero e riutilizzo delle fonti nascoste negli "output di produzione" e nei prodotti di scarto. Il modello ha diverse realizzazioni: da una filiera a "ciclo chiuso" a modelli a "ciclo aperto" dove i materiali di scarto possono essere rivenduti ad altre aziende come materie prime. i vantaggi sono molteplici: riduzione dei costi legati alle materie prime, alla gestione dei rifiuti, all'impatto ambientale; creazione di punti di interazione tra clienti e imprese; ricavi dalla vendita di sottoprodotti indesiderati e così via... (3)

### Extension of the product life Estensione della vita del prodotto

È noto che le aziende riescono a programmare l'obsolescenza dei prodotti in modo che smettano di funzionare dopo un certo tempo, costringendo il consumatore a fare un nuovo acquisto. Il paradigma dell'estensione del ciclo di vita del prodotto, invece, mira ad estrarre più valore possibile da ogni unità di risorsa consumata, sviluppando prodotti per farli durare a lungo e fornendo aggiornamenti, servizi, pezzi di ricambio.

I modi in cui si esprime questo modello sono:

- ✓ costruire per la **lunga durata**;
- ✓ **ricondizionare**, cioè riportare i prodotti allo stato originale e rivenderli come nuovi;
- ✓ **ritirare / scambiare / riacquistare** per rimettere sul mercato
- ✓ **aggiornare**;
- ✓ **"refill"**: ripristinare una funzione che si esaurisce più rapidamente e il prodotto stesso (4);
- ✓ **riparare**, per i clienti soddisfatti delle prestazioni del prodotto e non interessati alle sostituzioni.

## Piattaforma di condivisione

Il modello, legato alla "sharing economy" (economia di condivisione), si basa sull'offerta di una piattaforma per mettere in contatto i proprietari di beni di consumo con altri utenti interessati ad utilizzarli. La piattaforma aumenta la produttività dei beni, permettendo l'accesso condiviso o la comproprietà, riducendo la domanda di risorse e attività produttive.

I "fattori chiave" per l'implementazione del modello sono

- ✓ **convenienza:** aumento della gamma e della disponibilità di beni;
- ✓ **prezzo:** accesso a prodotti più economici
- ✓ **qualità:** garanzia di standard di qualità con regole riguardanti prodotti e/o servizi, con attività di monitoraggio;
- ✓ **fiducia:** ci sono molti rischi associati alla condivisione, per esempio il vandalismo. Per questo motivo, i gestori di questi servizi devono fornire garanzie adeguate

## Prodotto come servizio

Questo modello "business" è finalizzato all'acquisto di una funzione o di alcuni servizi, piuttosto che di un servizio. Le imprese mantengono la proprietà del prodotto e lo offrono a uno o più utenti attraverso l'affitto, la locazione, l'uso pagato in base al consumo (per esempio, un'auto pagata in base ai chilometri percorsi o una stampante pagata in base alle pagine stampate).

Ci sono due sfide nell'implementazione di questo modello:

- ✓ l'investimento iniziale che richiede che i costi di produzione, in tecnologia e risorse, possano essere assorbiti dal budget aziendale;
- ✓ la necessità di un attento studio finalizzato alla convenienza economica dal punto di vista dell'utente: può essere che l'utente sia più motivato a noleggiare/utilizzare beni costosi come un abbonamento, il cui costo è così alto da non potersi permettere l'acquisto.

Questo modello è compatibile con la maggior parte degli altri modelli di "business circolare" (l'80% delle aziende studiate combinano questo modello con uno o più degli altri modelli, specialmente il "Life cycle extension" e la "Sharing platform").

## Dall'eco-efficienza all'eco-efficacia

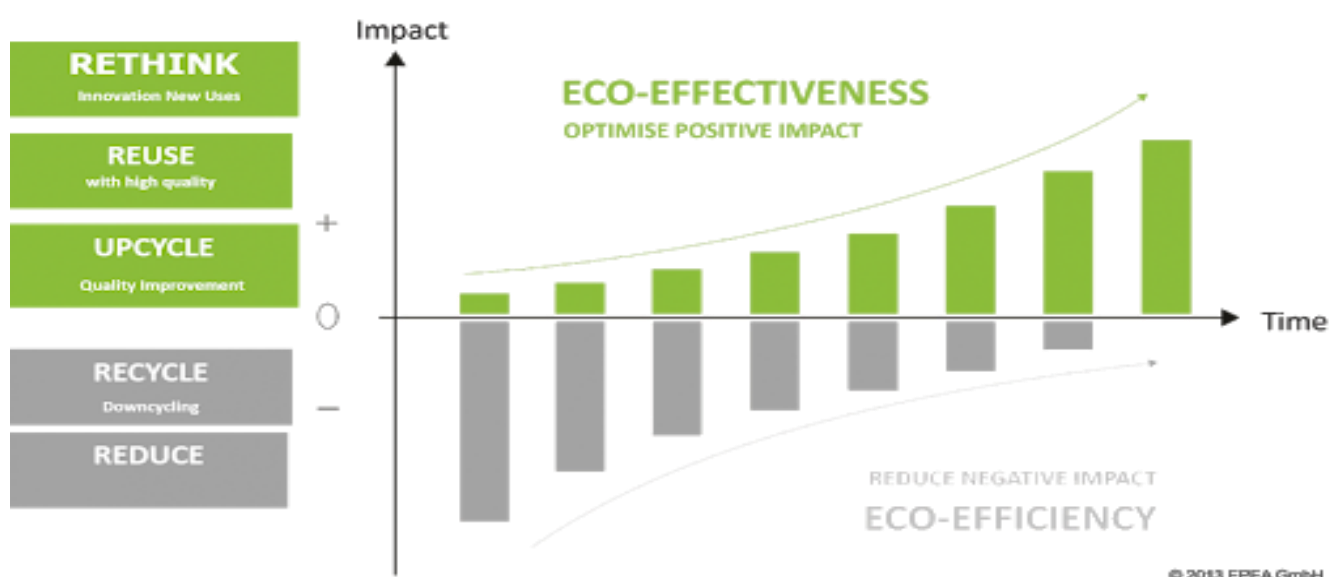
La prospettiva sulla sostenibilità è diversa in un'economia circolare che in un'economia lineare. Quando si lavora sulla sostenibilità all'interno di un'economia lineare, il focus è sull'eco-efficienza, il che significa che si cerca di minimizzare l'impatto ecologico per ottenere lo stesso output. Questo estenderà il periodo in cui il sistema si sovraccarica (Di Maio, Rem, Baldi, e Polder, 2017). All'interno di un'economia circolare, la sostenibilità si cerca di aumentare l'eco-efficacia del sistema. Ciò significa che non solo l'impatto ecologico è ridotto al minimo, ma che l'impatto ecologico, economico e sociale è addirittura positivo (Kjaer, Pigosso et al., 2019).

Quando ci concentriamo sull'eco-efficacia per creare un impatto positivo, rafforziamo i sistemi ecologici, economici e sociali utilizzandoli.

Possiamo illustrare la differenza tra eco-efficienza ed eco-efficacia con un esempio sulla produzione di carne bovina. L'allevamento delle mucche per la carne di manzo provoca emissioni di gas metano, un forte gas serra. In un'economia lineare, la produzione di carne bovina è resa più sostenibile cambiando il modo in cui le mucche sono alimentate, in modo che emettano meno gas metano per la stessa quantità di carne. Questo rende la produzione più eco-efficiente.

In un'economia circolare, la produzione è resa più sostenibile non producendo carne bovina, ma per esempio creando un sostituto della carne. Per il sostituto della carne, vengono poi coltivate piante che contribuiscono alla biodiversità, all'occupazione e alla gestione del paesaggio. In questo modo si aumenta l'impatto ecologico, economico e sociale della stessa produzione di "carne bovina".

**Figure 2:** la differenza tra eco-efficacia ed eco-efficienza (EPEA GmbH, 2013)



Per raggiungere l'eco-efficacia, i flussi residui devono essere riutilizzati per una funzione che è la stessa (riciclaggio funzionale) o addirittura superiore (upcycling) rispetto alla funzione originale del materiale. Come risultato, il valore è completamente mantenuto o addirittura aumentato.

**Per esempio:** maciniamo il calcestruzzo in granuli che vengono utilizzati per produrre lo stesso o un muro più forte.

Questo è diverso in un'economia lineare. Un sistema eco-efficiente lavora tipicamente sul downcycling: un (parte di un) prodotto viene riutilizzato per un'applicazione di bassa qualità che riduce il valore del materiale e rende difficile riutilizzare nuovamente il flusso di materiale (Bocken, Bakker & De Pauw, 2015; Ellen MacArthur Foundation, 2014).

**Per esempio:** i residui di calcestruzzo vengono trasformati in asfalto nel manto stradale. Questo asfalto ha un valore inferiore ed è più difficile lavorarlo e/o riutilizzarlo.

## Altri modelli di business

Un modello lineare tratta le materie prime in modo inefficiente, perché l'enfasi non è sulla loro conservazione.

---

*In un'economia circolare, questo è il punto focale.*

---

Questo significa che anche altri modelli di business sono utilizzati in un'economia circolare, con più enfasi sui servizi piuttosto che sui prodotti. Un esempio di modello che facilita la transizione all'economia circolare è una combinazione prodotto-servizio (Product-As-A-Service System), che è vista come un modello per integrare prodotti e servizi (Michellini, Moraes & Cunha et al., 2017). Un esempio diffuso di combinazione prodotto-servizio è il sistema di stampanti Xerox, in cui le aziende ricevono gratuitamente una stampante e pagano per copia. Questo sistema si adatta bene all'economia circolare, perché come produttore, Xerox ha interesse a garantire che la stampante duri a lungo, essendo in grado di ripararla e aggiornarla. Nel sistema di vendita lineare, il produttore spesso beneficia se il prodotto si rompe rapidamente in modo da poter vendere un nuovo prodotto.

---

*La differenza tra un'economia lineare e una circolare*

---

	LINEARE	CIRCOLARE
<b>Piano a tappe</b>	Take-make-dispose Prendere-fare-smaltire	Reduce-reuse-recycle Ridurre-riutilizzare-riciclare
<b>Focus</b>	Ecoefficienza	Ecoefficacia
<b>Confini del sistema</b>	Breve termine, dall'acquisto alla vendita	Lungo termine, cicli di vita multipla
<b>Riutilizzo</b>	Downcycling	Upcycling, riciclaggio a cascata ed alta qualità
<b>Modello di business</b>	Focalizzato sui prodotti	Focalizzato sui servizi

**Qual è il ruolo dell'educazione?**

La (transizione verso un'economia circolare ha molto da guadagnare da una buona educazione; persone a cui viene insegnato a pensare e ad agire in modo circolare. Un'economia circolare cambierà il mercato del lavoro. Un'economia circolare sarà caratterizzata da una grande industria di servizi a causa dell'aumento della domanda di servizi che circondano il riutilizzo e la riparazione dei prodotti. È anche vitale per i designer di prodotti portare le idee circolari dalla pratica alla realtà. Per applicare questi principi nella pratica, l'educazione incorpora e insegna anche questi principi, attraverso le specializzazioni.

La cooperativa Leren voor Morgen (Learning for Tomorrow) è un gruppo di organizzazioni che collaborano e che sono impegnate nell'apprendimento per lo sviluppo sostenibile. Commissionato dal Ministero delle Infrastrutture e della Gestione delle Acque, Leren voor Morgen ha lanciato un programma pluriennale per identificare, sviluppare e integrare le competenze circolari nella formazione professionale: Circular Skills. Il programma si concentra prima sul settore della costruzione e dell'installazione e poi su altri settori. Maggiori informazioni su Leren voor Morgen possono essere trovate sul loro sito web.

La Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE), Strategia per l'educazione allo sviluppo sostenibile, ha pubblicato un rapporto intitolato "Apprendere per il futuro" che dettaglia le competenze per gli educatori. Queste competenze dovrebbero essere viste come un "obiettivo a cui tutti gli educatori dovrebbero aspirare". Esso mira a fornire un quadro per lo sviluppo professionale degli educatori.

## Riferimenti:

- (1) Gabriele Turco, "Circular economy: definition and European policies", *Ius in itinere*, 22 December 2020. Available at: <https://www.iusinitinere.it/economia-circolare-definizione-e-politiche-europee-33885>, consulted July 2021;
- (2) cfr. Peter Lacy, Jakob Rutqvist and Beatrice Lamonica, "Circular economy: from waste to value", EGEA, Milano, 2016;
- (3) cfr. Lacy, Rutqvist and Lamonica, "Circular Economy", cit.;
- (4) il classico esempio del "vuoto a rendere" con cui si riporta una bottiglia vuota al punto vendita, in modo che possa essere riempita di nuovo

## Analisi degli stakeholders

L'affermazione di modelli di business circolari sottolinea l'importanza delle relazioni con gli stakeholder, le cui aspettative sono altamente rilevanti per la formulazione di una strategia di successo (Hienerth et al., 2011; Horisch et al., 2014); infatti, queste condizioni sono essenziali per la crescita dell'azienda nel medio-lungo periodo (Salvioni et al., 2019).

Così, il "coinvolgimento degli stakeholder" (Freeman, 1994; Mitchell et al., 1997; Greenwood, 2007; Barone et al., 2013) può contribuire all'implementazione di modelli di business circolari. Tale coinvolgimento può aiutare le aziende a identificare le aspettative degli stakeholder e



promuovere il loro soddisfacimento; a questo proposito, è fondamentale per prevenire potenziali effetti negativi dovuti alla mancanza di un dialogo efficace (Cumming, 2001).

Questo approccio richiede la mappatura e la classificazione preliminare degli stakeholder e la conseguente selezione delle modalità di interazione più convenienti (Gable, 2005).

Lo standard formulato da AccountAbility afferma che con riferimento al livello di impegno (basso, medio o alto) e alla natura della relazione (breve, medio o lungo termine), l'impegno dovrebbe essere assicurato attraverso vari approcci di comunicazione (elencati di seguito), che differiscono in termini di efficacia e pervasività.

- ✓ **Rimanere passivi:** Non è richiesta alcuna comunicazione attiva, e l'impegno si basa principalmente su lettere, media e siti web.
- ✓ **Monitorare:** La comunicazione a senso unico (dallo stakeholder all'organizzazione) avviene attraverso i media e il monitoraggio su internet, e i rapporti di seconda mano di altri stakeholder, eventualmente tramite interviste mirate, sono inclusi in questa categoria.
- ✓ **Sostenere:** La comunicazione a senso unico (dall'organizzazione allo stakeholder) avviene attraverso la pressione sugli organismi di regolamentazione, gli sforzi di lobbying e altri sforzi di advocacy attraverso i social media.
- ✓ **Informare:** La comunicazione a senso unico (dall'organizzazione allo stakeholder) avviene attraverso bollettini e lettere, opuscoli, rapporti e siti web, discorsi, conferenze e presentazioni pubbliche.
- ✓ **Trattare:** Un limitato impegno a due vie ha luogo attraverso partenariati pubblico-privato, iniziative finanziarie private, disposizioni di sovvenzioni e marketing legato alla causa.
- ✓ **Consultare:** Ha luogo un impegno bidirezionale limitato, in cui l'organizzazione pone domande e gli stakeholder rispondono. Questo approccio si basa su sondaggi, focus group, incontri con stakeholder selezionati, incontri pubblici e workshop.
- ✓ **Negoziare:** Un impegno bidirezionale limitato si verifica per discussioni su una questione specifica o su una serie di questioni, con l'obiettivo di raggiungere un consenso. Questo impegno coinvolge principalmente la contrattazione collettiva con i lavoratori attraverso i loro sindacati.
- ✓ **Coinvolgere:** Si verifica un impegno a due o più vie, che coinvolge l'apprendimento da tutte le parti, ma gli stakeholder e l'organizzazione agiscono in modo indipendente attraverso forum multi-stakeholder, panel consultivi, processi di costruzione del consenso, focus group e strumenti di coinvolgimento online.
- ✓ **Collaborare:** L'impegno a due o più vie ha luogo e porta all'apprendimento congiunto e al processo decisionale attraverso progetti comuni, joint venture, partnership, iniziative multi-stakeholder e piattaforme collaborative online; e
- ✓ **Responsabilizzare:** gli stakeholder giocano un ruolo rilevante nel plasmare i programmi organizzativi; quindi, il loro impegno è un aspetto chiave nella governance, nella strategia e nelle operazioni dell'azienda (AccountAbility, 2015).

## Coinvolgimento degli stakeholder e modelli di business circolari

Il coinvolgimento degli stakeholder è enfatizzato anche in alcuni quadri internazionali (Ellen McArthur Foundation, 2013; Accenture, 2014), indicando chiaramente come le aziende dovrebbero ripensare i loro modelli di business quando implementano i principi dell'economia circolare. Tale enfasi punta all'uso strategico delle risorse e alla salvaguardia dell'ambiente, sempre più colpito dal degrado del suolo, dall'acidificazione delle acque, dall'inquinamento atmosferico, dalla produzione di rifiuti e dalle emissioni di carbonio. Infatti, si ritiene che tre dei nove cosiddetti "confini planetari chiave", vale a dire il cambiamento climatico, il tasso di perdita della biodiversità e l'interferenza umana con il ciclo dell'azoto, siano i più penalizzati (Steffen et al., 2015).

La capacità di creare valore è principalmente associata ai seguenti aspetti:

- a. riorientamento del consumo verso un comportamento più responsabile/consapevole dell'ambiente,
- b. uso preferenziale di risorse sostenibili e rinnovabili,
- c. adozione di misure che allungano il ciclo di vita dei prodotti/servizi,
- d. introduzione di regolamenti (fiscali e non) che incoraggino la conservazione dell'ambiente naturale,
- e. formulazione di leggi specifiche volte a promuovere la circolarità dei prodotti/servizi (ad esempio, smaltimento di batterie, imballaggi e tessuti),
- f. promozione di processi di eco-innovazione,
- g. sviluppo di specifiche capacità tecniche (competenze verdi) e profili specializzati
- h. nell'arena dell'economia circolare (per esempio, manager dell'economia circolare) per adattare la
- i. struttura organizzativa alle nuove esigenze strategiche,
- j. riduzione dei rifiuti e riconversione in risorse secondarie,
- k. l'orientamento dell'azienda verso i principi di responsabilità sociale delle imprese, lo sviluppo sostenibile e la neutralità climatica, e
- l. diffusione di una cultura organizzativa basata sulla protezione dell'ecosistema e della biodiversità.

All'interno dei modelli di business circolari, l'ottimizzazione della performance dell'azienda richiede il contributo di diversi stakeholder secondo i loro ruoli e capacità specifiche.

Le aziende dovrebbero assicurare il coinvolgimento delle parti interessate prima di selezionare gli obiettivi strategici e implementare le strategie.

Infatti, l'impegno dei principali stakeholder è una condizione necessaria per l'attuazione delle decisioni relative all'economia circolare, i cui principi sono generalmente basati su comportamenti responsabili ed etici degli stakeholder.

Così, la necessità di coinvolgere le parti interessate - sia interne che esterne - aumenta con il tempo; in particolare, l'attenzione deve essere focalizzata su gruppi specifici, come spiegato di seguito.

- ✓ **Consumatori:** il loro coinvolgimento è essenziale, sia per comprendere le loro aspettative che per orientarli verso pratiche virtuose di consumo responsabile e

consapevole. Pratiche di coinvolgimento efficaci dovrebbero garantire la diffusione e la condivisione delle informazioni necessarie per identificare le opportunità disponibili per l'uso a lungo termine dei materiali (manutenzione, riuso, ristrutturazione, riciclo, ecc.) e condividere l'uso con altri gruppi di utenti. In particolare, il riutilizzo dei prodotti implica il cambiamento del ruolo del consumatore in quello di un potenziale fornitore. Inoltre, l'impegno dei consumatori può servire come fonte di apprendimento e di innovazione a patto che svolgano il ruolo di co-produttore in linea con l'approccio di impegno proattivo (Kozlowski, 2018; Tolkamp et al., 2018).

- ✓ **Fornitori:** i fornitori forniscono materie prime, che possono essere classificate come nutrienti biologici o tecnici in riferimento alle due componenti principali dell'ecosistema (la biosfera e la tecnosfera, rispettivamente). L'impegno dei fornitori dovrebbe promuovere la condivisione e l'allineamento dei valori tra fornitori e clienti al fine di garantire che l'approvvigionamento avvenga secondo i principi di circolarità e sostenibilità (cioè, preferendo risorse rinnovabili e a basso impatto socio-ambientale). Quindi, l'impegno dei fornitori dovrebbe essere basato sulla condivisione degli obiettivi di economia circolare dell'azienda e sul loro orientamento verso scelte di materiali rinnovabili.
- ✓ **Governo:** il governo dovrebbe incoraggiare l'impegno per facilitare la comprensione delle esigenze dell'azienda e le difficoltà nell'attuazione della transizione verso l'economia circolare. In questo contesto, i governi possono introdurre misure specifiche (sussidi, incentivi, agevolazioni fiscali e finanziamento di idee di startup) per sostenere soluzioni innovative per la protezione ambientale.
- ✓ **Partner industriali:** l'impegno dei partner industriali può produrre effetti positivi specifici all'interno dell'economia circolare in termini di economie di scala, condivisione proficua dei costi e dei rischi, potenziali vantaggi logistici e migliore posizionamento competitivo. L'impegno e il dialogo con questi stakeholder dovrebbe essere realizzato analizzando e condividendo gli obiettivi strategici dell'azienda, coinvolgendo i rappresentanti dell'industria e garantendo il rispetto dei principi di concorrenza leale e trasparenza.
- ✓ **Università e centri di ricerca:** il mondo accademico porta avanti la ricerca, che è una potenziale condizione di innovazione per le imprese che decidono di rinnovare i loro modelli di business. È importante stabilire relazioni attraverso il dialogo e le interazioni a lungo termine per condividere il know-how e selezionare modi efficaci per introdurre prodotti/servizi circolari innovativi.
- ✓ **Dipendenti:** i dipendenti devono essere coinvolti per garantire lo sviluppo di nuove competenze, nonché rimodellare i valori e i principi etici del sistema culturale dell'azienda. Il coinvolgimento dei dipendenti può promuovere la creazione di processi innovativi volti a ridurre gli impatti negativi sull'ecosistema. Inoltre, tale coinvolgimento supporta l'implementazione da parte dell'organizzazione degli obiettivi dell'economia circolare selezionati dagli organi di governo per promuovere il riutilizzo e il riciclaggio da parte dei consumatori.

- ✓ **Investitori:** il sostegno finanziario degli investitori alle decisioni strategiche di un'azienda si basa sulla comunicazione e sulla condivisione degli obiettivi strategici. In particolare, il processo di engagement che coinvolge gli investitori è rilevante per i casi di proprietà molto frammentata (in termini di rapporto tra azionisti e management).

Il coinvolgimento degli stakeholder sta assumendo una rilevanza crescente come approccio a supporto del successo dei modelli di business circolare. Infatti, la capacità dell'azienda di ascoltare e coinvolgere gli stakeholder rilevanti e la possibilità di creare valore a lungo termine sono direttamente collegate all'instaurazione di relazioni positive basate sulla fiducia, sul consenso e sulla condivisione di principi e comportamenti.

La capacità di integrare gli obiettivi strategici selezionati con il coinvolgimento degli stakeholder è una sfida chiave per le aziende che decidono di implementare modelli di business circolari. Le aziende devono sviluppare la capacità di identificare, ascoltare e coinvolgere gli stakeholder che sono effettivamente rilevanti per l'attuazione della loro strategia, considerando le nuove condizioni implicite nel modello di economia circolare.

A questo proposito, questo studio sottolinea la rilevanza strategica del coinvolgimento di specifici stakeholder al fine di stabilire modelli di business di successo, sottolineando contemporaneamente la necessità di indagare meglio i comportamenti dell'azienda attraverso una più ampia analisi empirica.

#### **Riferimenti:**

Aboulamer, A. (2017). "Adopting a Circular Business Model Improves Market Equity Value". Thunderbird International Business Review, 60(5), 765-769.

<http://dx.doi.org/10.1002/tie.21922>

Accenture (2014). "Circular Advantage. Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth".

AccountAbility (2015). AA1000. Stakeholder Engagement Standard

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". Academy of Management Journal, (39), 802-35

## **Implicazioni legali e barriere in ogni paese**

Ci sono diverse misure politiche che stimolano un'economia circolare,

Per passare a un'economia circolare, il governo centrale e altri governi stanno prendendo diverse misure.

**Ad esempio**, il governo centrale ha istituito la Versnellingshuis Nederland Circular, ha concluso diversi Green Deals e ha lanciato i programmi Van Afval Naar Grondstof (VANG) e il Ruimte in Regels voor Groene Groei (Space in Rules for Green Growth).

Nel 2019, il governo centrale e vari partner hanno istituito la Versnellingshuis Nederland Circulair (Acceleration House Netherlands Circular) per assistere gli imprenditori nello scalare i

modelli di business circolari. Gli imprenditori possono fare domande su conoscenze, finanziamenti e legislazione e regolamenti.

## Quali politiche sono ancora necessarie?

Con politiche aggiuntive e talvolta diverse, il governo olandese (**per esempio**) può promuovere ancora meglio la transizione verso l'economia circolare.

**Per esempio**, le definizioni di rifiuti e materie prime nella legislazione e nei regolamenti sono diventate obsolete. Inoltre, le misure politiche si concentrano ancora principalmente sul riciclaggio e sui partenariati tradizionali, e uno spostamento fiscale dal lavoro alle materie prime non è stato ancora raggiunto. Oltre al livello nazionale, è importante che i governi olandese ed europeo continuino a manifestarsi a livello internazionale per l'economia circolare. In tutto il mondo, la quantità di materie prime estratte continua ad aumentare ogni anno.

Nell'ottobre 2019, la Task Force Waste Review ha pubblicato il suo rapporto sugli ostacoli normativi e legislativi all'economia circolare. L'osservazione più importante fatta dalla Task Force è stata che gli ostacoli non si trovano tanto nella legislazione e nei regolamenti, ma per la maggior parte nella loro attuazione. Le regole spesso non sono interpretate allo stesso modo; sperimentare nuovi processi produttivi è talvolta difficile. La Task Force vede che come risultato le iniziative rimangono su piccola scala, mentre il passo deve essere fatto verso processi innovativi sempre più estesi.

## Quali sovvenzioni sono disponibili per le imprese circolari?

Sia i Paesi Bassi che l'UE forniscono vari tipi di sovvenzioni per imprenditori, governi e istituzioni finanziarie.

Ci sono molti fondi che sostengono gli imprenditori sociali nello sviluppo o nell'espansione di un prodotto circolare o di un'azienda. Oltre ai fondi, ci sono anche investitori e piattaforme di crowdfunding che possono offrire una soluzione. La rete Social Enterprise NL ha raggruppato questi servizi per la "produzione circolare e sostenibile" nel loro strumento finanziario.

Le innovazioni tecniche sono promosse in ogni settore di attività, poiché le aziende di tutte le dimensioni possono utilizzare i sussidi WBSO e RDA per ridurre l'onere finanziario dei progetti di R&S. WBSO abbassa i costi della manodopera e la RDA fornisce un'ulteriore deduzione per le altre spese e i costi del progetto. Oltre al WBSO e alla RDA le aziende possono anche usare l'Innovatiebox (scatola dell'innovazione).

L'Innovatiekrediet (credito per l'innovazione) è destinato al vuoto nel mercato dei capitali dove gli imprenditori stanno cercando di far funzionare il loro concetto innovativo, ma non possono ancora vendere il prodotto. Il credito è a rischio e deve essere restituito solo se l'innovazione ha successo. Oltre alle sovvenzioni, il Ministero degli Affari Economici garantisce in parte le aziende che vogliono prendere un prestito, ma non possono offrire alla banca abbastanza sicurezza che lo ripagheranno. Le PMI possono usare il Borgstelling MKB Kredieten

(BMKB; Garanzia Prestiti PMI) e le medie e grandi imprese possono usare il Garantie Ondernemingsfinanciering (GO; Sistema di Garanzia)

## Esempi pratici su come le aziende progettano le strutture commerciali e la strategia per passare alla CE

Il tema cruciale del design per il prolungamento della vita dei prodotti, per il riuso e il riciclo, e quello delle materie prime secondarie che costituiscono il cuore dell'economia circolare offrono non solo efficienze e sinergie tra filiere, ma anche nuove opportunità per l'intraprendenza e la creatività italiana, come mostra chiaramente lo spaccato del manifatturiero circolare italiano nelle pagine seguenti.

Stiamo parlando di nuovi processi, nuovi prodotti, nuove competenze che le università stanno creando e immettendo sul mercato per le aziende.

Quindi l'economia circolare, spaziando su più fronti, offre nuova linfa vitale alla green economy e alla manifattura italiana.

Gradualmente, la diffusione dell'approccio circolare permetterà a sempre più aziende di liberarsi dalla dipendenza dalle costose risorse vergini, aumentando allo stesso tempo la resilienza e la competitività: questo favorirà la loro adozione strategica del business sostenibile e la creazione di valore condiviso per la società.

Le storie raccontate di seguito dimostrano come i principi dell'economia circolare generino innovazione a tutti i livelli: nelle aziende,

Start-up, Fondazioni, Centri di Ricerca, Università, Consorzi e Associazioni... tutti accomunati dalla passione per l'innovazione e per un futuro migliore.

### Case History

#### ABOCA

Portare benefici alla salute del corpo con prodotti naturali che ritornano alla natura dopo l'uso, senza lasciare una sola traccia di sostanze innaturali né nel corpo umano né nell'ambiente.

Questa è la missione di Aboca: **un'azienda basata sulla filosofia della circolarità.**

Leader in Italia e nel mondo per i prodotti per la salute ed il benessere a base di erbe officinali, nasce nei pressi di Arezzo nel 1978 grazie all'intuizione di Valentino Mercati, ispirato dalla profonda connessione tra salute umana e ambientale. Mercati ha capito che l'innovazione può nascere dalla combinazione dell'eredità di una storia millenaria con le potenzialità offerte dalle nuove scoperte scientifiche e tecnologiche. Ha creato una catena di produzione



ininterrotta, che si estende dalla produzione di ingredienti di base derivati esclusivamente da erbe coltivate biologicamente fino alla sperimentazione degli effetti farmaceutici e clinici dei prodotti finali: 1.400 ettari di terreno coltivato biologicamente, 80 specie di piante, 1.300 dipendenti, 33 famiglie di brevetti internazionali, 14 paesi che importano i suoi prodotti, e - a differenza di altri prodotti farmaceutici - zero molecole sintetiche non biodegradabili nei suoi preparati. Inoltre, Aboca riutilizza tutti i rifiuti e le acque reflue prodotte: come fertilizzante o per l'alimentazione animale.

**Fonte sitografica:**

[www.aboca.com](http://www.aboca.com)

## ALISEA

In un'economia circolare il valore dei rifiuti di un'azienda dipende da come un'altra azienda può utilizzarli.

Alisea rende tangibile questo valore mettendo in contatto le aziende che producono rifiuti con quelle che hanno idee che li utilizzano. Molte aziende affidano ad Alisea la produzione di merchandising personalizzato fatto di materiali riciclati, reinterpretati in modo unico da designer e artigiani italiani.

Fondata nel 1994, l'azienda con sede in provincia di Vicenza realizza oggetti con scarti industriali e rifiuti differenziati.

Anche rimodellati per altri usi, questi oggetti mantengono una sorta di memoria della loro identità originale. Un esempio? Perpetua, la matita senza bordo in legno, fatta all'80% di grafite riciclata (altrimenti destinata alle discariche) che non si rompe mai e continua a scrivere anche quando è spuntata.

Il packaging che la accompagna è la sua carta d'identità, perché evidenzia l'origine della materia prima impiegata. Il suo messaggio pro-innovazione e pro-ambiente non è veicolato solo attraverso il suo ruolo di gadget aziendale personalizzato: Nel 2017 è finito nelle mani dei leader mondiali... scelto come regalo dell'Italia, nazione ospitante, a tutte le delegazioni del G7 di Taormina, in Sicilia.

**Fonte sitografica:**

[www.alisea.it](http://www.alisea.it)

## AMETHYST

L'acqua è la più circolare di tutte le risorse naturali, ma quando si inquina durante il suo ciclo, il suo potenziale di riutilizzo - e quindi la sua vocazione alla circolarità - è seriamente compromessa. Nell'intento di affrontare un problema che sta causando danni permanenti all'ambiente, Amethyst ha creato una soluzione innovativa per purificare le acque reflue, ispirandosi alla natura. La sua tecnologia Zeofito - che ha vinto il premio "Miglior innovazione

per l'ecosostenibilità e l'ambiente" alla fiera Ecomondo di Rimini nel 2016 - è un sistema biotecnologico brevettato di fitodepurazione che utilizza roccia vulcanica porosa, specie vegetali come le canne palustri, e microrganismi selezionati in base al tipo di inquinamento delle acque da trattare.

Questo sistema è particolarmente utile per le aziende vinicole che generano grandi quantità di acque reflue, soprattutto durante il periodo della vendemmia. Tra i principali clienti di Amethyst ci sono Antinori, Banfi e Planeta. Nel 2016 l'azienda di Alba (CN), dopo aver lanciato WIDE (Wine Design), un progetto congiunto con Pininfarina per la progettazione di cantine ecosostenibili, si è unita ad altri soggetti per lanciare l'Associazione WISE (Wide Innovation for Sustainable Environment), che lavora per diffondere la cultura dell'ecosostenibilità e della circolarità nell'agroindustria.

**Fonte sitografica:**

[www.amethyst.it](http://www.amethyst.it)

## ASTELAV

Una seconda vita per gli elettrodomestici e per le persone. Questo è l'obiettivo di RIGENERAZIONE, il progetto lanciato da Astelav in collaborazione con Sermig. Astelav distribuisce ricambi per elettrodomestici dal 1963. Fondata da Giorgio Bertolino, Astelav è diventata uno dei principali distributori europei di ricambi per elettrodomestici. Con un inventario di 25.000 articoli diversi in un magazzino di 7.000 m2, Astelav spedisce circa 200 ordini al giorno in Italia e in 75 paesi del mondo.

Insieme al Sermig (Servizio Missionario Giovani di Torino), Astelav sfrutta la sua esperienza nei ricambi per rimettere a nuovo grandi elettrodomestici dismessi come lavatrici, lavastoviglie, frigoriferi e forni che altrimenti diventerebbero rifiuti RAEE (Rifiuti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche) destinati alla discarica. In laboratori dedicati, utilizzando tecnici specializzati e ricambi esclusivamente originali, RIGENERATION dà una seconda vita agli elettrodomestici, che possono essere acquistati - anche attraverso il sito [www.ri-generation.com](http://www.ri-generation.com) - a meno della metà del prezzo e con un anno di garanzia. Il progetto rivitalizza non solo gli elettrodomestici ma anche le persone, dando lavoro a persone in difficoltà, che hanno la possibilità di imparare un mestiere nelle officine RIGENERATION.

**Fonte sitografica:**

[www.astelav.com](http://www.astelav.com)

## BIONAP

Innovazione significa anche guardare dove gli altri non guardano: a ciò che viene scartato. Prendiamo ad esempio la pianta del bergamotto: normalmente questa viene utilizzata solo per il suo prezioso olio essenziale, ottenuto dalla spremitura a freddo della buccia del suo

frutto. Il resto della pianta è sempre stato buttato via. È quello che Bionap ha deciso di utilizzare: dal succo di bergamotto estrae i flavonoidi (composti polifenolici) che aiutano a controllare il colesterolo cosiddetto "cattivo" (Ldl) nel sangue umano. Bionap è un'azienda italiana specializzata nella produzione di estratti derivati da piante e frutti mediterranei, soprattutto siciliani. I suoi prodotti a chilometro zero sono utilizzati nel settore degli integratori alimentari, della nutraceutica e della cosmetica. Dalla sua sede di Belpasso (provincia di Catania), Bionap crea prodotti utilizzati per alleviare le irritazioni intestinali, a base di foglie di carciofo. Offre anche un estratto brevettato ottenuto da foglie di ulivo potate e pastiglie di fico d'India che giova alla mucosa dell'apparato digerente e lenisce i disturbi gastrici. Poi ci sono i suoi prodotti cosmetici: per esempio, Bionap ha sviluppato un prodotto che utilizza il succo di fichi d'India per aiutare i processi di guarigione delle ferite leggere e per idratare la pelle.

**Fonte sitografica:**

[www.bionap.it](http://www.bionap.it)

## CNR

La sfida posta dall'economia circolare è qualcosa che il Consiglio Nazionale delle Ricerche italiano, il CNR, non poteva non affrontare. Gli istituti di ricerca collegati al CNR sono stati coinvolti in progetti riguardanti la circolarità dei materiali e il riutilizzo dei rifiuti. L'ITIA - Istituto di Tecnologie Industriali e Automazione - ha sviluppato un impianto pilota con tecnologie innovative per la gestione del fine vita dei prodotti meccatronici: riparazione, rigenerazione, riuso e recupero dei materiali.

L'ISTM - Istituto di Scienze e Tecnologie Molecolari - in collaborazione con l'Istituto per lo Studio delle Macromolecole (ISMAC), ha presentato il progetto RiceRes, pensato per valorizzare gli scarti della produzione del riso. Per ogni tonnellata di riso vengono scartati durante il processo di sbiancatura rispettivamente 70 kg di pula e 200 kg di lolla, mentre 1,35 tonnellate di paglia vengono abbandonate a terra. La biomassa altrimenti destinata ad essere bruciata o sotterrata può invece essere messa a frutto: la paglia può migliorare le proprietà meccaniche di vari materiali isolanti; dalla pula si può ottenere bio-silice da utilizzare nella preparazione di bioplastiche; grazie ad una tecnologia sviluppata dai ricercatori - dalla pula si può estrarre un olio che può essere utilizzato nella preparazione di bio-adesivi e prodotti per prodotti chimici, alimentari e cosmetici.

**Fonte sitografica:**

<http://www.bi.ismac.cnr.it/>

<http://www.istm.cnr.it/>

<https://www.cnr.it/it/istituto/103/istituto-di-sistemi-e-tecnologie-industriali-intelligenti-per-il-manifatturiero-avanzato-stiima>

## EATALY

Un nome che è diventato in tutto il mondo sinonimo di buon cibo, cultura gastronomica e specialità tipiche italiane. Negli anni Eataly è diventato una sorta di biglietto da visita del cibo italiano e della creatività e abilità italiana in generale. Vendere prodotti tipici comporta il rispetto delle loro origini locali, e quindi significa sostenere i territori e i contesti che li hanno fatti nascere. Questo spiega perché, dall'anno 2016, nei suoi punti vendita, Eataly ha esposto le "sette mosse" per ridurre i rifiuti e facilitarne il riciclo o l'eliminazione.

L'"Obiettivo Rifiuti Zero" è un progetto di formazione e informazione che Eataly offre ai propri dipendenti e clienti, al fine di promuovere il riciclaggio e il riutilizzo dei materiali di scarto. Questo comprende la raccolta differenziata nei punti vendita aziendali, nelle cucine, nei magazzini e negli spazi pubblici, e iniziative di riciclo in cui i rifiuti organici vengono trasformati in terriccio arricchito e altri materiali di scarto diventano nuovi oggetti. Per il confezionamento dei prodotti alimentari acquistati e per i contesti di imballaggio e consumo del cibo, Eataly utilizza il Mater-Bi, una bioplastica prodotta da Novamont che è biodegradabile e compostabile come sostanza organica. Borse, posate, piatti e bicchieri, imballaggi per prodotti freschi, guanti: tutti questi prodotti non finiscono più in discarica, ma "tornano in circolo". Un'iniziativa che è stata lanciata prima in Italia e successivamente ha coinvolto le sedi di Eataly negli Stati Uniti, e più recentemente in Russia.

### Fonte sitografica:

[https://www.eataly.com/us\\_en](https://www.eataly.com/us_en)

### Principale fonte sitografica:

<https://www.italiacircolare.it/it-it/tag-100-italian-circular-economy-stories.aspx>

"100 ITALIAN CIRCULAR ECONOMY STORIES"

### References:

- 1) ABN AMRO. (2015). Circular Economy Guide – Wegwijzer Circulair Ondernemen. Retrieved from [https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/040\\_Duurzaamheid/Publications/ABN\\_AMRO\\_Circular\\_Economy\\_Guide.pdf](https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/040_Duurzaamheid/Publications/ABN_AMRO_Circular_Economy_Guide.pdf)
- 2) Accenture. (2014). Circular Advantage: Innovative business models and technologies to create value in a world without limits to growth.
- 3) Achterberg, E., Hinfelaar, J., & Bocken, N. (2016). Master Circular Business with the Value Hill, 1–16.
- 4) Aldersgate Group. (2012). Resilience in the Round: Seizing the growth opportunities of a circular economy.

- 5) Allwood, J. M. (2014). Squaring the Circular Economy: the role of recycling within a hierarchy of Material Management Strategies. In Handbook of Recycling (pp. 445–477). Elsevier.
- 6) Andersen, M. S. (2006). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*, 2(1), 133–140. <https://doi.org/10.1007/s11625-006-0013-6>
- 7) Appelepap, A. (2016), De cirkel is round
- 8) Auping. (2019). Auping wint circular award business 2019.
- 9) Bakker, C. A., den Hollander, M. C., van Hinte, E., & Zijlstra, Y. (2014). Products that last- Product design for circular business models. Delft: TU Delft Library.
- 10) Bastein, T., Roelofs, E., Rietveld, E., & Hoogendoorn, A. (2013). Kansen voor de circulaire economie in Nederland. TNO
- 11) BMA ergonomics. (2019). Circulaire bureaustoelen.
- 12) Bocken, N. M. P., Bakker, C., & Pauw, I. De. (2015). Product design and business model strategies for a circular economy. In Sustainable Design & Manufacturing Conference, 12-14 April. Seville, Spain.
- 13) Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- 14) Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- 15) Braungart, M., McDonough, W., & Bollinger, A. (2007). Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions – a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*, 15(13–14), 1337–1348.
- 16) Casado-Vara et al. (2018). How blockchain improves the supply chain: case study alimentary supply chain.
- 17) CBS. (2013). Monitor materiaalstromen.
- 18) CBS, 2019. Materiaalmonitor 2016 – Technische toelichting
- 19) Circle Economy & Sustainable Finance Lab. (2016). Master circular business with the value hill.
- 20) Circle Economy, PGGM, KPMG, EBRD, & WBCSD. (2018a). Linear Risks.
- 21) Circle Economy. (2019). The Circularity Gap Report 2019
- 22) City of Amsterdam. (2014). Towards the Amsterdam Circular Economy. Retrieved from [www.amsterdam.nl/duurzaam](http://www.amsterdam.nl/duurzaam)
- 23) CIWM. (2014). The Circular Economy : what does it mean for the waste and resource management sector? Retrieved from [http://www.ciwm-journal.co.uk/downloads/CIWM\\_Circular\\_Economy\\_Report-FULL\\_FINAL\\_Oct\\_2014.pdf](http://www.ciwm-journal.co.uk/downloads/CIWM_Circular_Economy_Report-FULL_FINAL_Oct_2014.pdf)
- 24) Clavreul, Butnar, Rubio & King (2017) Intra- and inter-year variability of agricultural carbon footprints – A case study on field-grown tomatoes.
- 25) Copper 8. (2018). Circulair-Inkopen-in-8-stappen.

- 26) DEFRA. (2012). Resource Security Action Plan : Making the most of valuable materials.
- 27) Ellen Macarthur Foundation. (2013). Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition.
- 28) Ellen Macarthur Foundation. (2014). Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up accross global supply chains.
- 29) Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transitions
- 30) Ellen MacArthur Foundation, 2015b
- 31) Ellen MacArthur Foundation. (2015b). Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe.
- 32) Ellen MacArthur Foundation, 2015c
- 33) Ellen MacArthur Foundation. (2015). Delivering the Circular Economy: A Toolkit for Policymakers.
- 34) Ellen MacArthur Foundation, 2016
- 35) Ellen Macarthur Foundation. (2016). Intelligent Assets: Unlocking the Circular Economy Potential.
- 36) Ellen MacArthur Foundation, 2018
- 37) Ellen MacArthur Foundation. (2018). Scotland: Making Things Last – A Circular Economy Strategy.
- 38) Ellen MacArthur Foundation, 2011
- 39) Ellen MacArthur Foundation. (2011) Re-thinking Progress: The Circular Economy.
- 40) ESA, 2012
- 41) ESA. (2013). Going for growth: A pratical route to a circular economy.

Retrieved from

[http://www.esauk.org/esa\\_reports/Circular\\_Economy\\_Report\\_FINAL\\_High\\_Res\\_For\\_Release.pdf](http://www.esauk.org/esa_reports/Circular_Economy_Report_FINAL_High_Res_For_Release.pdf)

- 42) European Commission, 2014. Scoping study to identify potential circular economy actions , priority sectors, material flows and value chains. European Commission.  
<https://doi.org/10.2779/29525>
- 43) European Commission, 2016. Closing the loop New circular economy package.  
Retrieved from [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)
- 44) European Commission, 2018. Report on critical raw materials and the circular economy.
- 45) European Commission, 2019. Implementation of the Circular Economy Action Plan.
- 46) European Commission, 2019. Naar een circulaire economie.
- 47) Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., Koh, S.C. L., Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications, Omega, Volume 66, Part B, 2017, Pages 344-357
- 48) Green Deal. (2018). Ruim € 100 miljoen aan circulaire inkoopkracht in nieuwe Green Deal Circulair Inkopen.



- 49) Groothuis, F. (2014). New Era. New Plan. Fiscal Reforms For An Inclusive, Circular Economy. Case Study the Netherlands. Austerlitz. Retrieved from [http://www.extax.com/files/4314/1693/7138/The\\_Extax\\_Project\\_New\\_Era\\_New\\_Plan\\_report.pdf](http://www.extax.com/files/4314/1693/7138/The_Extax_Project_New_Era_New_Plan_report.pdf)
- 50) Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D., & Heinz, M. (2015). How Circular is the Global Economy?: An Assessment of Material Flows, Waste Production, and Recycling in the European Union and the World in 2005. *Journal of Industrial Ecology*, 0(0), n/a-n/a.
- 51) Het Groene Brein, P+ People Planet Profit & Duurzaam Door. (2017). Barrières doorbreken.
- 52) Het Groene Brein. (2019). Versnellingshuis Nederland circulair! gelanceerd
- 53) Iles, J. (2018). Which country is leading the circular economy shift?
- 54) ING Economics department. (2015). Rethinking finance in a circular economy. Retrieved from [https://www.ing.nl/media/ING\\_EZB\\_Financing-the-Circular-Economy\\_tcm162-84762.pdf](https://www.ing.nl/media/ING_EZB_Financing-the-Circular-Economy_tcm162-84762.pdf)
- 55) Jackson, T. (2011). *Prosperity Without Growth: Economics for a Finite Planet*.
- 56) Jonker, J., & Dentchev, N. (2013). Business Modeling for Sustainability: Identifying five modeling principles and demonstrating their role and function in an explorative case study. In *Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013*. (pp. 340–346). Academic Conferences Limited.
- 57) Jordans. (2016). Building a Collaborative Advantage within a Circular Economy: Inter-Organisational Resources and Capabilities of a Circular Value Chain.
- 58) Joyce, Paquin, & Pigneur. (2015). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models.
- 59) Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Resources , Conservation & Recycling Conceptualizing the circular economy : An analysis of 114 definitions, 127(April), 221–232. <http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- 60) Kjaer, L., Pigosso, D., Niero, M., Bech, N., & McAlloone, T. (2019). Product/Service-Systems for a Circular Economy: The Route to Decoupling Economic Growth from Resource Consumption? *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 22-35.
- 61) Kok, L., Wurpel, G., & Wolde, A. Ten. (2013). Unleashing the Power of the Circular Economy. Report by IMSA Amsterdam for Circle Economy. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Unleashing+the+Power+of+the+Circular+Economy#2>
- 62) Mentink, B. (2014). Circular business Model Innovation. Technical University Delft.
- 63) Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. . (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the ...*, 15(May). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

- 64) Preston, F. (2012). briefing paper A Global Redesign ? Shaping the Circular Economy. Retrieved from [https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/Energy/Environment and Development/bp0312\\_preston.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/Energy/Environment%20and%20Development/bp0312_preston.pdf)
- 65) Romero-Hernández & Romero (2018) Maximizing the value of waste: From waste management to the circular economy.
- 66) Sitra. (2018). The circular economy – a powerful force for climate mitigation.
- 67) Swiss Academies of Arts and Sciences. (2014). Circular Economy: Improving the Management of Natural Resources. Retrieved from [http://www.satw.ch/publikationen/schriften/kreislaufwirtschaft/a\\_circulareconomy with references EN.pdf](http://www.satw.ch/publikationen/schriften/kreislaufwirtschaft/a_circulareconomy_with_references_EN.pdf)
- 68) Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194.
- 69) UNEP. (2006). Circular Economy. An alternative model for economic development., 7. Retrieved from [http://www.unep.org/chinese/documents/final\\_circulareconomy\\_wholedoc.pdf](http://www.unep.org/chinese/documents/final_circulareconomy_wholedoc.pdf)
- 70) WBCSD. (2011). Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth – A value chain approach.
- 71) WE Forum. (2017) Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains.
- 72) Working Group FinanCE. (2016). Money makes the World Go Round: and wil it help to make the economy circular as well? Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/ce100/FinanCE.pdf>
- 73) Working Group FinanCE. (2016). Money makes the World Go Round: and will it help to make the economy circular as well? Retrieved from <http://sustainablefinancelab.nl/files/2016/04/FinanCE-Digital.pdf>Heading 2 Practical examples on how companies design commercial structures and strategy to make the shift to CE