



Nuovi modelli di business made in Italy

Come rimanere competitivi nel lungo periodo attraverso l'adozione dei principi dell'economia circolare

di Goffredo Amodio, Aldo Pozzoli e Hebrienne Argenio

In un contesto di crescente scarsità e volatilità di risorse, l'adozione di modelli di business circolari è una delle opportunità di ottenere una profittabilità durevole. E questo per tre ordini di ragioni:

- la progressiva diminuzione del costo delle tecnologie abilitanti l'economia circolare a fronte di prezzi delle materie prime crescenti e oscillanti;

- la coerenza dei modelli *circular economy* (CE) con i grandi cambiamenti di paradigma (per esempio, *sharing economy*, accesso *vs* proprietà ecc.) e la crescente adozione sia da parte dei consumatori finali, sia

dagli altri attori della medesima filiera o ecosistema di appartenenza;

- i significativi vantaggi in termini di competitività e *market share* del *first mover* tipico della cosiddetta nuova economia.

Nel testo *Circular Economy: dallo spreco al valore* (1), tramite l'analisi di oltre 120 «pionieri dell'economia circolare» sono identificati cinque modelli di business che facilitano la transizione verso l'economia circolare, aiutando le aziende nella valorizzazione delle risorse, ottimizzando l'utilizzo di beni già in circolo.

- *Filiera Circolare*: offre l'accesso a input pienamente rinnovabili, rici-

clabili o biodegradabili in sostituzione di quelli «lineari»; Novamont ha realizzato una famiglia di bioplastiche biodegradabili e compostabili, totalmente slegate da fonti fossili, MATER-BI.

- *Recupero e Riciclo*: tutto ciò che precedentemente era considerato uno scarto viene reintrodotta nell'economia per nuovi usi; Fater ha installato nel 2015 il primo impianto in grado di riciclare prodotti assorbenti per la persona – da

(1) P. Lacy, J. Rutqvist, B. Lamonica, *Circular economy: dallo spreco al valore*, Milano, Egea, 2016; si veda anche <https://www.accenture.com/it-it/insight-creating-advantage-circular-economy>.

sempre considerati non riciclabili – estraendone cellulosa e plastica che riutilizza come materie prime seconde.

■ **Estensione della Vita del Prodotto:** allunga il ciclo della vita utile generando nuovo fatturato attraverso la longevità invece che attraverso il volume; da più di 10 anni Caterpillar rigenera o ricicla ogni anno oltre 60 milioni di kg di componenti grazie a programmi di ricondizionamento che aumentano la vita utile dei prodotti e offrono ai clienti articoli di qualità a un costo inferiore, generando nuovi significativi *revenue stream* per l'azienda. Il ricondizionamento dei prodotti, inoltre, richiede circa 85-95 per cento di energia in meno rispetto alla produzione *ex novo* degli stessi componenti. Apple ha annunciato nel 2018 l'arrivo di Daisy, il robot di seconda generazione che disassembla nove modelli di iPhone, al ritmo di oltre 200 pezzi all'ora, per recuperare alluminio, rame, oro e argento riducendo il fabbisogno di materie prime vergini.



Goffredo Amodio

è Managing Director in Accenture Strategy. Da oltre 15 anni lavora come consulente strategico nel settore bancario. Negli ultimi anni si è focalizzato sugli ambiti di innovazione per le banche, sviluppando numerose progettualità sperimentali con particolare attenzione al credito e alle imprese.

goffredo.amodio@accenture.com

■ **Piattaforma di Condivisione:** permette a più clienti di usare le stesse risorse, riducendo la domanda di nuove attività produttive, e consente l'aumento dei consumi senza necessità di fabbricare prodotti nuovi partendo da zero; FLOOW2 è il primo *marketplace business-to-business* che consente alle aziende e alle istituzioni di condividere la sovra-capacità di attrezzature, conoscenze e competenze del personale, massimizzando il valore degli investimenti.

■ **Prodotto come Servizio:** le imprese mantengono la proprietà del prodotto e lo offrono a uno o più clienti; Philips vende un servizio di illuminazione: l'utente paga unicamente per la luce che consuma, senza essere proprietario dell'apparecchiatura d'illuminazione, evitando così i costi di installazione e manutenzione.

Le opportunità per il sistema Paese Italia

Il nostro Paese, limitatamente dotato di risorse e dipendente dall'estero, ha sempre praticato metodi di utilizzo innovativo ed efficiente delle materie prime. Come affermato dal Presidente Mattarella a Lisbona nel 2017, l'economia circolare diventa motore economico di rilancio dell'imprenditorialità, creando un «circolo virtuoso» di crescita e sviluppo da cui tutti potranno trarre beneficio, anche in termini economici.

Per avere un'idea dell'impronta ecologica del nostro Paese, basti pensare che, se la popolazione mondiale adottasse i consumi italiani, sarebbero necessarie 2,6 Terre ogni anno per rispondere al fabbisogno di input dei propri cicli economici (2). Il nostro sistema manifatturiero è, infatti, basato su industrie ad alto impatto ambienta-



Aldo Pozzoli

è Consulente di Direzione, lavora per Accenture Strategy dal 2011. È specializzato nel disegno e sviluppo di strategie per l'innovazione e la sostenibilità, materie su cui ha scritto numerose pubblicazioni. Segue come Advisor fin dalla prima edizione le start-up vincitrici dell'H&M Foundation Global Change Award sulla Circular Economy. Ha conseguito l'MBA presso la SDA Bocconi e l'Executive Certificate in Strategy & Innovation presso il MIT Sloan School of Management.
aldo.pozzoli@accenture.com

le, caratteristica che d'altro canto rende l'Italia un Paese ad alto potenziale circolare.

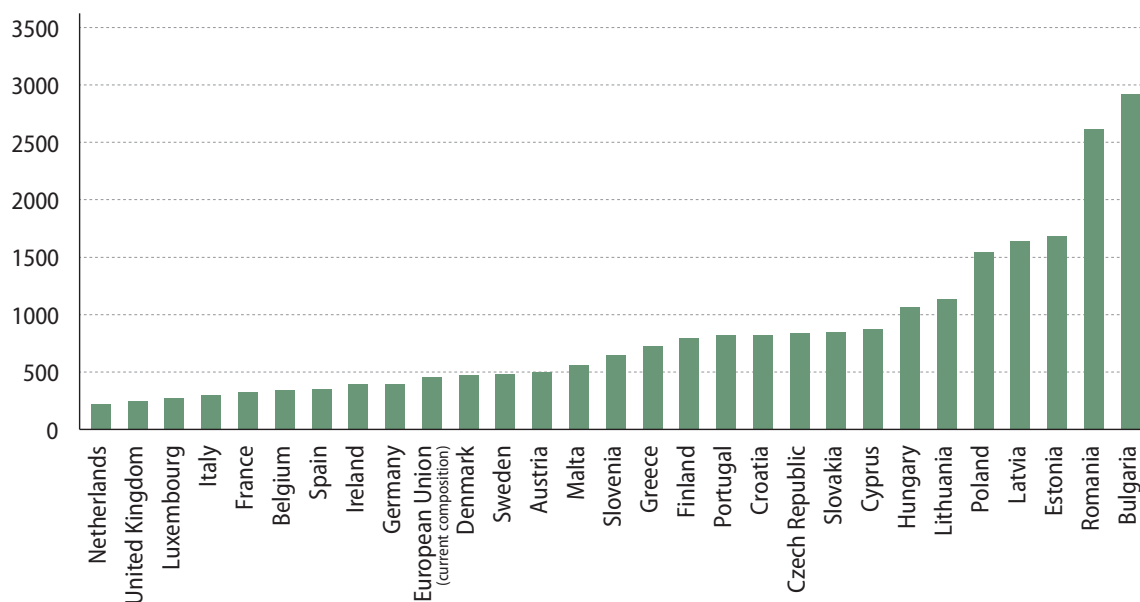
Una delle industrie cardine italiana, il sistema moda, che rappresenta circa il 10 per cento del manifatturiero nazionale e vanta un saldo positivo della bilancia commerciale intorno ai 20 miliardi nonché il primato europeo in termini di valore aggiunto (3), rappresenta un chiaro esempio del potenziale di evoluzione circolare.

La produzione tessile richiede enormi quantità di energia con conseguenti rischi legati alle normative sulle emissioni; fibre sintetiche come il poliestere sono deri-

(2) Global Footprint Network, *Il 24 maggio è il Giorno del Sovrasfruttamento ecologico dell'Italia*; il Global Footprint Network e la Fondazione Monte dei Paschi di Siena lanciano il *Footprint Calculator italiano*, 22.5.2018, disponibile online: <https://www.footprintnetwork.org/2018/05/22/il-24-maggio-e-il-giorno-del-sovrasfruttamento-ecologico-dellitalia-il-footprint-calculator-italiano/>.

(3) Fonte: *Il Sole 24 Ore* – Intesa Sanpaolo.

figura 1 | materiali utilizzati per k€ generati (kg/k€, 2017)



fonte: dati Eurostat di *Resource Productivity Index* elaborati da Accenture Strategy

vati del petrolio e gas, mentre fibre naturali come il cotone sono spesso colture ad alta intensità idrica, con forte impatto sui costi di produzione. I trattamenti di tintura, inoltre, richiedono ulteriore acqua e sostanze chimiche. I dati relativi ai tassi di riciclo dell'industria *fashion & textile* sono ancora più allarmanti: più del 95 per cento dei capi non viene avviato al riciclo, e si stima che in media una donna in Occidente possieda più di 500 dollari di capi inutilizzati. D'altra parte, la crescente digitalizzazione e la tendenza all'*asset sharing*, molto forti nel settore, incoraggiano i consumatori verso i nuovi modelli di fruizione dei beni dell'economia circolare.

Molti tra i principali brand multinazionali hanno fatto propri modelli di CE e ne richiederanno l'adozione sulla filiera di fornitura:

Nike ha annunciato l'obiettivo di «raddoppiare il business dimezzando l'impatto» nel 2016 e a oggi oltre il 70 per cento dei prodotti impiega materiali riciclati. Ha, inoltre, deciso di ricorrere a *provider* che siano allineati alle loro politiche di circolarità, in modo da amplificare gli effetti positivi della CE per ridurre il rischio di *disruption* delle proprie *supply chain* connesso all'azione di fornitori esterni (4).

Molti gli esempi di successo italiani. ReVerso, per esempio, preleva la materia prima di cui necessita non dalla natura, ma dagli scarti di lavorazione dei capi di abbigliamento, consentendo un risparmio del 76 per cento di energia, dell'89 per cento di acqua e del 96 per cento di CO₂. Aquafil nel 2011 ha ingegnerizzato un sistema di rigenerazione che permette di trasformare in nylon i rifiuti post-consumo come le reti da pesca, le parti superiori di tappeti e moquette e tessuti rigidi, nonché scarti della produzione dello stesso nylon.

L'azienda, che riesce a riciclare il 100 per cento di prodotti di scarto producendo nylon6 e impiegandolo nel settore tessile e dello *sportswear*, con collaborazioni internazionali (per esempio, Adidas) si è quotata in borsa e ha portato avanti la fusione con Space3 a fine 2017. Vegea, vincitrice dell'H&M Global Change Award nel 2017, sottopone gli scarti della lavorazione del vino a trattamenti fisici e meccanici brevettati per dare vita a veri e propri teli da cui si ricava un tessuto in ecopelle, realizzando una filiera 100 per cento circolare.

Oltre che da singoli casi di successo, il buon posizionamento si evince anche da diversi indicatori di sistema relativi all'efficienza produttiva.

Le imprese italiane impiegano 3,34 € di PIL per ogni kg di materia, ovvero circa 300 kg di materia prima per 1000 € di PIL (5), decisamente meno della media UE (454 kg) (Figura 1).

Performance simili nel settore energetico: l'Italia è seconda tra i

(4) Nike's Code of Conduct, disponibile online: <https://sustainability.nike.com/sourcing-manufacturing-standards>.

(5) Fonte: dati Eurostat, *Resource Productivity Index*, analisi Accenture Strategy.



Hebrienne Argenio

è consulente di Direzione in Accenture Strategy dal 2016, impegnata in tematiche di circular economy per la crescita sostenibile delle aziende. Ingegnere energetico laureata al Politecnico di Milano, specializzata in accesso all'energia per Paesi in via di sviluppo e cooperazione internazionale.

hebrienne.argenio@accenture.com

big player europei, dietro al solo Regno Unito. Dalle 16,6 tonnellate di petrolio equivalente per milione di euro del 2008 siamo passati a 13,7 nel 2016. Dal punto di vista del recupero e riciclo, il nostro Paese registra ottime performance: dei 129 milioni di tonnellate di rifiuti prodotti solo il 21% viene avviato a smaltimento, contro il 49 per cento della media europea (6).

Il nostro Paese registra ottimi risultati anche nel riutilizzo di materiali circolari o materie prime seconde in relazione al totale delle materie in circolo nell'economia. Gli ultimi dati Eurostat mostrano l'Italia al secondo posto in termini di *circular material use rate* (7), con un valore percentuale del 18,7 per cento, seguita da Francia (17,8), Belgio (16,9), Regno Unito (14,9), mentre la Germania si ferma solo al 10,7 per cento.

La posta in gioco è rilevante: in Italia, investire in aree di efficienza legate all'economia circolare potrebbe dare una spinta al PIL di circa 7 punti percentuali addizionali entro

il 2030 e nuovi posti di lavoro pari a 140.000 unità nei prossimi cinque anni.

La profittabilità attesa e le prime conclusioni

Esistono diverse evidenze circa la profittabilità dei modelli circolari. A titolo di esempio un recente studio di Unioncamere (8) evidenzia che le imprese italiane che hanno puntato sull'eco-efficienza, hanno registrato nell'ultimo quadriennio un incremento di fatturato e una maggiore tenuta occupazionale. Anche in termini di export, nel 2016 le medie imprese manifatturiere che investono nell'economia sostenibile hanno avuto un dinamismo sui mercati esteri nettamente superiore rispetto al resto delle imprese (export + 49 per cento a fronte del 33 per cento di quelle che non hanno investito). Spinto da export e innovazione, il fatturato è aumentato, fra 2015 e 2016, nel 58 per cento delle imprese che hanno investito in eco-efficienza, contro il 53 per cento delle altre.

In conclusione, i fattori da un lato finanziari e dall'altro di mercato mostrano come il cammino sia definito e la trasformazione già in atto. Gli effetti positivi dell'economia circolare in Italia e in Europa iniziano a essere quantificati e comprovati da esempi di aziende e anche di banche che ne hanno saputo intercettare e sfruttare i vantaggi economici. L'attenzione europea sui temi di economia circolare prospetta per i prossimi anni investimenti in forte crescita, agevolati anche da politiche incentivanti, basti pensare che l'iter relativo al pacchetto comunitario *Economia Circolare* ha appena avviato la fase di recepimento da parte degli Stati membri. Il mondo finanziario si sta muo-

(6) Fonte: Agi-Censis, *Perché all'Italia conviene l'economia circolare*, 2018.

(7) Fonte: dati Eurostat, *Circular Material Use Rate*, disponibili online: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&lang=en&pcode=cei_srm030&plugin=1.

(8) Fondazione Symbola, Unioncamere, *Rapporto GreenItaly 2017*.



In sintesi

In un contesto di crescente scarsità e volatilità di risorse, l'adozione di modelli di business circolari è un'opportunità per ottenere una profittabilità durevole. Sulla base dell'esperienza aziendale concreta, **è possibile individuare cinque nuovi modelli di business attivati dall'economia circolare**: Filiera Circolare; Recupero e Riciclo; Estensione della Vita del Prodotto; Piattaforma di Condivisione; Prodotto come Servizio. Anche per le imprese italiane, caratterizzate da un alto impatto ambientale, **l'economia circolare apre nuove opportunità di crescita**. Investire in questo ambito potrebbe dare una spinta al PIL di circa 7 punti percentuali addizionali entro il 2030 e creare 140.000 nuovi posti di lavoro nei prossimi cinque anni.

vendo per facilitare l'accesso a capitali in ottica di investimenti circolari, stimolato anche dal *Sustainable Finance Action Plan* della Commissione Europea, che mira a integrare considerazioni di sostenibilità nel suo quadro di politica finanziaria al fine di mobilitare finanziamenti per una crescita sostenibile. I fattori mostrano, quindi, come una crescente porzione dell'economia tenda sempre più verso quei modelli che si sono dimostrati essere l'unica strada in grado di sostenere il crescente bisogno di crescita aziendale che sia insieme economica e ambientale. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemanagement.it