



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
**L-33 *Classe delle lauree in* SCIENZE ECONOMICHE**

Tesi di Laurea

**La sostenibilità nell'industria conciaria**  
**Sustainability of the tanning industry**

Relatore:

Prof.ssa DI MARIA ELEONORA

Laureando:

PAVAN GIULIA  
(1010817)

Anno accademico 2016-2017



# INDICE

## Sommario

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>1 ECONOMIA CIRCOLARE.....</b>	<b>7</b>
1.1 Origine: “The potential for substituting manpower for energy” .....	7
1.2 Principi sostenibili.....	8
1.3 Caratteristiche filiera produttiva dell’Economia Circolare .....	11
1.4 Benefici Economia Circolare .....	13
<b>2 COMUNICARE LA SOSTENIBILITA’.....</b>	<b>15</b>
2.1 Comunicazione Ambientale .....	15
2.2 Emittente: Aziende.....	18
2.3 Ricevente della comunicazione: stakeholder.....	21
2.4 Mezzi di comunicazione.....	23
2.5 Frizioni alla comunicazione sostenibile .....	28
<b>3 IL SETTORE DELLA CONCIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Struttura del processo produttivo e fattori di criticità.....	31
3.2 Analisi del settore in Italia.....	36
3.3 Certificazioni .....	39
<b>4 CASO: GRUPPO DANI S.p.A. ....</b>	<b>43</b>
4.1 Storia .....	43
4.2 Identità Aziendale.....	44
4.3 A chi comunica?.....	46
4.4 Mezzi di comunicazione.....	47
4.5 Analisi strategica .....	50
4.6 Analisi delle performance economiche .....	53
4.7 Conclusioni.....	54

<b>5</b>	<b>CASO: ANTIBA .....</b>	<b>55</b>
5.1	Storia.....	55
5.2	Identità Aziendale.....	56
5.3	Comunicazione Gruppo Antiba .....	57
5.4	Analisi delle performance economiche.....	59
5.5	Conclusioni.....	61
<b>6</b>	<b>IL CASO: BÖLE GARVERI.....</b>	<b>63</b>
6.1	Storia.....	63
6.2	Identità aziendale.....	64
6.3	Comunicazione di Böle Garveri .....	65
6.4	Mezzi di comunicazione .....	67
6.5	Analisi delle performance economiche.....	68
6.6	Conclusioni.....	70
	<b>TABELLA RIASSUNTIVA DEGLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE UTILIZZATI NEI CASI AZIENDALI .....</b>	<b>71</b>
	<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>75</b>

## **Introduzione**

L'industria della concia è il settore industriale che utilizza un sottoprodotto dell'industria alimentare, ovvero la pelle animale grezza proveniente dalla macellazione, per creare i prodotti finali: pelli e cuoio.

E' nota come settore ad alto impatto ambientale. Questo è dovuto principalmente a materiali di partenza di origine organica soggetti a putrefazione che danno origine ad un inquinamento visibile, generato dall'utilizzo di coloranti, scarti di aspetto sgradevole e di cattivo odore.

Mutamenti climatici e ambientali, l'esaurimento delle risorse e l'inquinamento hanno portato gli individui a direzionarsi verso soluzioni più sostenibili per salvaguardare l'ambiente circostante.

Anche nell'industria conciaria si è quindi diffusa la consapevolezza che un'economia lineare non mirata alla salvaguardia dell'ambiente non risponde più alle esigenze di una società eco-friendly. Il nuovo paradigma è quindi un ciclo produttivo circolare che non "butta" gli scarti ma riesce anzi a dargli un nuovo futuro.

Con il presente elaborato si vuole entrare nell'ottica dell'economia circolare, spiegando i motivi per cui le aziende hanno deciso di adottare una filiera produttiva basata sul riciclo dei prodotti, riuscendo nel contempo a mantenere competitività sul mercato.

Si andrà inoltre ad analizzare tre casi di imprese appartenenti al settore industriale della concia, che utilizzano la comunicazione ambientale per trasmettere agli stakeholder la propria identità green, ognuna attraverso delle strategie di comunicazione diverse.



# 1 ECONOMIA CIRCOLARE

## 1.1 Origine: “The potential for substituting manpower for energy”

L'economia circolare ha da sempre fatto parte delle attività economiche che l'uomo ha sviluppato fino ad oggi, bastano prendere come esempio le attività agricole in cui i rifiuti vengono ridotti al minimo per evitare sprechi e per ottimizzare al meglio le risorse disponibili.

Questo tipo di economia è un sistema complesso di idee che trae il suo spunto da studi che riguardano sistemi lineari, i quali devono essere sostituiti ai sistemi tradizionali per garantire maggiore sostenibilità. Ecco alcune discipline che fanno da esempio a tutto ciò:

-“Dalla culla alla culla”:<sup>1</sup> è un approccio alla progettazione di sistemi che consiste nell'adattare alla natura i modelli dell'industria, ovvero convertire i processi produttivi assimilando i materiali usati agli elementi naturali, che devono quindi rigenerarsi.<sup>1</sup>

Il principio consiste nel fatto che l'industria deve preservare e valorizzare gli ecosistemi e i cicli biologici della natura, pur mantenendo i propri cicli produttivi. Si tratta di una visione olistica: una dimensione industriale e sociale in un quadro economico che intende creare sistemi che non siano solo efficienti, ma anche compatibili ambientalmente.

- “Biomimetismo”:<sup>2</sup> è lo studio dei processi biologici e biomeccanici della natura come fonte di ispirazione per il miglioramento delle attività e delle tecnologie umane. La natura viene vista come fonte per risolvere problemi funzionali.<sup>2</sup>

-“Ecologia Industriale”:<sup>3</sup> nasce negli anni '90 ed ha come oggetto lo studio del sistema umano visto nel contesto del proprio ambiente, la biosfera. Gli ecologisti industriali studiano gli impatti che le attività industriali hanno sulla disponibilità di risorse naturali, sulla capacità dell'ambiente di assorbire scarti e sugli ecosistemi in cui viviamo.

-“Economia Blu”:<sup>4</sup> è un modello di business globale dedicato alla creazione di un ecosistema sostenibile grazie alla trasformazione di sostanze precedentemente sprecate in merce redditizia. Rappresenta uno sviluppo dell'economia verde: mentre questa prevede una riduzione della CO<sub>2</sub> entro un limite accettabile, l'economia blu prevede di arrivare ad emissioni zero della CO<sub>2</sub>.

---

<sup>1</sup> McDonough, William e Braungart, Michael, 2003. Dalla culla alla culla. Come conciliare tutela dell'ambiente, equità sociale e sviluppo, Torino, Blu Edizioni, pp. 208

<sup>2</sup> <http://espresso.repubblica.it/visioni/tecnologia/2012/07/04/news/sapete-cos-e-la-biomimetica-1.44692>

Per risalire a fonti scritte riguardanti l'economia circolare si deve andare agli anni '70: Walter Stahel, architetto e analista industriale svizzero, e Genevieve Reday, si batterono per dare rilievo alla sostenibilità.

In un rapporto presentato alla commissione Europea dal titolo "The potential for substituting manpower for energy" vennero analizzati vetture e stabilimenti da un punto di vista macro e micro economico.

Fu delineata la visione di un'economia in loop e l'impatto che questa avrebbe avuto sulla creazione di nuova occupazione, sulla competitività economica, sul risparmio di risorse e sulla riduzione a monte della produzione di rifiuti.

Dal rapporto emerse che circa tre quarti dei consumi energetici industriali sono da attribuire all'estrazione o alla produzione di materie prime e ciò occupa un quarto della manodopera, mentre la trasformazione dei materiali richiede solamente un quarto di consumi energetici ma occupa per ben tre quarti la manodopera.

Un aumento nelle industrie della trasformazione, come ricondizionamento o riparazione, corrisponde ad una sostituzione di manodopera per l'energia: artigiani qualificati e con esperienza sono necessari in attività di riparazione e ricondizionamento, attività che possono essere intraprese anche in laboratori piccoli e sparsi per tutto il paese, dove ci sono beni che necessitano di aggiornamento. Queste attività possono essere collocate in qualsiasi zona rurale o urbana con alto tasso di disoccupazione, rendendo il ricondizionamento una proposta doppiamente attraente per la creazione di posti di lavoro.<sup>3</sup>

Il ricondizionamento dei prodotti permette quindi la creazione di occupazione in zone depresse, il risparmio di risorse e la riduzione dei rifiuti prodotti. Tutto ciò genera nuove competitività e fonti di sostenibilità grazie all'allungamento della vita dei beni, poiché si viene a creare un'economia ad anello.

## **1.2 Principi sostenibili**

Dalla pubblicazione del rapporto "Il nostro futuro comune" della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo nel 1987, il concetto di sviluppo sostenibile è sempre all'ordine del giorno durante le discussioni politiche sulle interrelazioni tra ambiente e sviluppo.

---

<sup>3</sup> STAHEL WALTER E GENEVIÈVE REDAY-MULVEY 1981. Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy, Vantage Press



In questo rapporto lo Sviluppo Sostenibile è stato definito come sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie.

Nel 1992 i leaders al Summit sulla Terra, basandosi sul rapporto Brundtland, hanno stipulato gli accordi e le convenzioni riguardanti gli aspetti critici, quali: i cambiamenti climatici, la desertificazione e la deforestazione. Inoltre hanno abbozzato un piano di lavoro per lo sviluppo da mettere in atto negli anni successivi.

Le imprese, chiamate ad operare in un mercato sempre più globalizzato, crescono e costantemente si confrontano con l'internazionalizzazione dell'economia, sostenendola con forza.

Passiamo ora ad analizzare le tre dimensioni dello sviluppo, descritte da John Elkington, che la sostenibilità va a coniugare, ovvero:

- Sociale: capacità di garantire condizioni di benessere umano;
- Ambientale: capacità di tutelare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente, ovvero: ambiente inteso come fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte diretta di utilità;
- Economica: capacità di generare una crescita duratura degli agenti economici.

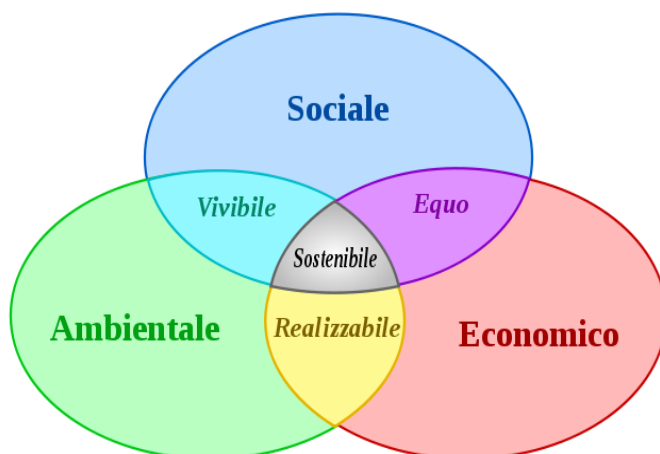


Figura 1 Componenti della Sostenibilità (fonte Wikipedia)

L'impresa nella pianificazione del proprio processo produttivo di lungo periodo, deve tenere conto di questi tre aspetti che non possono prescindere l'uno dall'altro poiché sono interconnessi da molteplici relazioni e si uniscono per ottenere un fine comune. Nel grafico si nota come vengono a crearsi aree di sovrapposizione poiché perseguendo l'obiettivo

dell'impresa, i tre aspetti devono coesistere e le relazioni tra di essi devono essere praticabili, giuste e vivibili.<sup>4</sup>

Analizzando la sostenibilità sociale possiamo distinguere: una sostenibilità sociale forte, dove si considera il capitale che si vuole tramandare alle generazioni future solo di origine naturale e una sostenibilità sociale debole; dove il capitale naturale che si vuole tramandare può essere sostituito da un capitale creato dall'uomo.

La sostenibilità ambientale è uno dei pilastri dello sviluppo, essa va perseguita attraverso una sinergia tra sistema industriale, mondo istituzionale e parti sociali al fine di attivare un impegno condiviso pro-attivo e responsabile, che dia vita ad un circolo virtuoso di emulazione reciproca.

I concetti di equità e imparzialità sono rilevanti per delineare i principi dello sviluppo sostenibile. E' molto importante considerare gli effetti che le nostre azioni hanno sugli altri individui.

Bisogna quindi pensare anche ai "voiceless", ovvero le generazioni future, le quali non hanno la possibilità di parlare o esprimere le proprie opinioni, quindi è la società odierna che deve tutelarle. Se lo sviluppo deve essere sostenibile, esso deve considerare i loro interessi.

Un aspetto importante da considerare è rappresentato dal concetto di pianificazione: nelle società occidentali essa è prevista per un massimo di tre-cinque anni. E' quindi necessario ampliare questo orizzonte per prendere in considerazione anche le generazioni future che altrimenti subirebbero solo gli effetti delle decisioni di oggi. Infatti, se un effetto viene previsto non solo oggi, ma anche nel futuro, deve essere considerato.

Un altro concetto fondamentale, è quello che vede la terra come un sistema chiuso con risorse limitate. Ogni risorsa che utilizziamo è limitata e quindi non dovrebbe essere estratta più velocemente di quanto può essere rinnovata ma neanche scaricata più rapidamente di quanto può essere assorbita. Ne sono un esempio il buco dell'ozono, il riscaldamento globale e l'esportazione di rifiuti pericolosi. Bisogna entrare nell'ottica che la terra è una sola e, con i suoi numerosi sottoinsiemi che interagiscono tra loro, è preziosa per l'uomo. Un cambiamento inaspettato quindi, può generare effetti gravissimi ed innescare di nuovi in una reazione a catena.

---

<sup>4</sup> ELKINGTON J., 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Journal of Business Ethics

### 1.3 Caratteristiche filiera produttiva dell'Economia Circolare

Prima di affrontare il ciclo produttivo di un'economia circolare si farà una panoramica di come funziona l'economia lineare, questo poiché essa permette di capire la necessità di un processo diverso che garantisca il raggiungimento della sostenibilità.

La vecchia idea di economia, che ancora fa da protagonista nell'era della globalizzazione, prevede l'estrazione di risorse naturali con prospettive future che trovano riscontri solo in rifiuti: questo processo avviene perché la maggioranza dei prodotti che utilizziamo sono pensati per un unico uso, al fine del quale essi diventano solo scarti. Dietro questa logica c'è l'assunzione basata sul concetto che le risorse naturali siano disponibili, abbondanti e non costose. Tutto questo viene dimostrato da risorse limitate a fronte di una popolazione in continua crescita, portando il prezzo delle risorse ad aumentare.

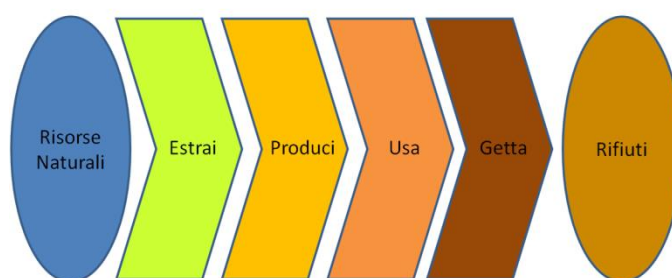


Figura 2: Economia Lineare (Fonte AISEC)

Una soluzione è proprio quella rappresentata dall'Economia Circolare con tutte le sue azioni volte a fornire una nuova vita agli scarti.

Il passaggio da un'economia lineare ad un'economia circolare è un processo molto complesso, poiché bisogna cambiare il metodo di produzione ma anche la mentalità del consumatore: entrambi devono entrare nell'ottica che essi hanno gravi conseguenze sull'ambiente.

Con Economia Circolare, secondo la definizione data dalla Ellen MacArthur Foundation, si intende un'economia pensata per potersi rigenerare da sola, è quindi un sistema in cui le risorse vengono usate efficientemente, in un'ottica che esse non sono illimitate, e i

prodotti finali diventano l'origine di una fase successiva, i cosiddetti scarti hanno quindi una nuova vita nel sistema, per ridurre gli sprechi che causerebbero inquinamento.<sup>5</sup>

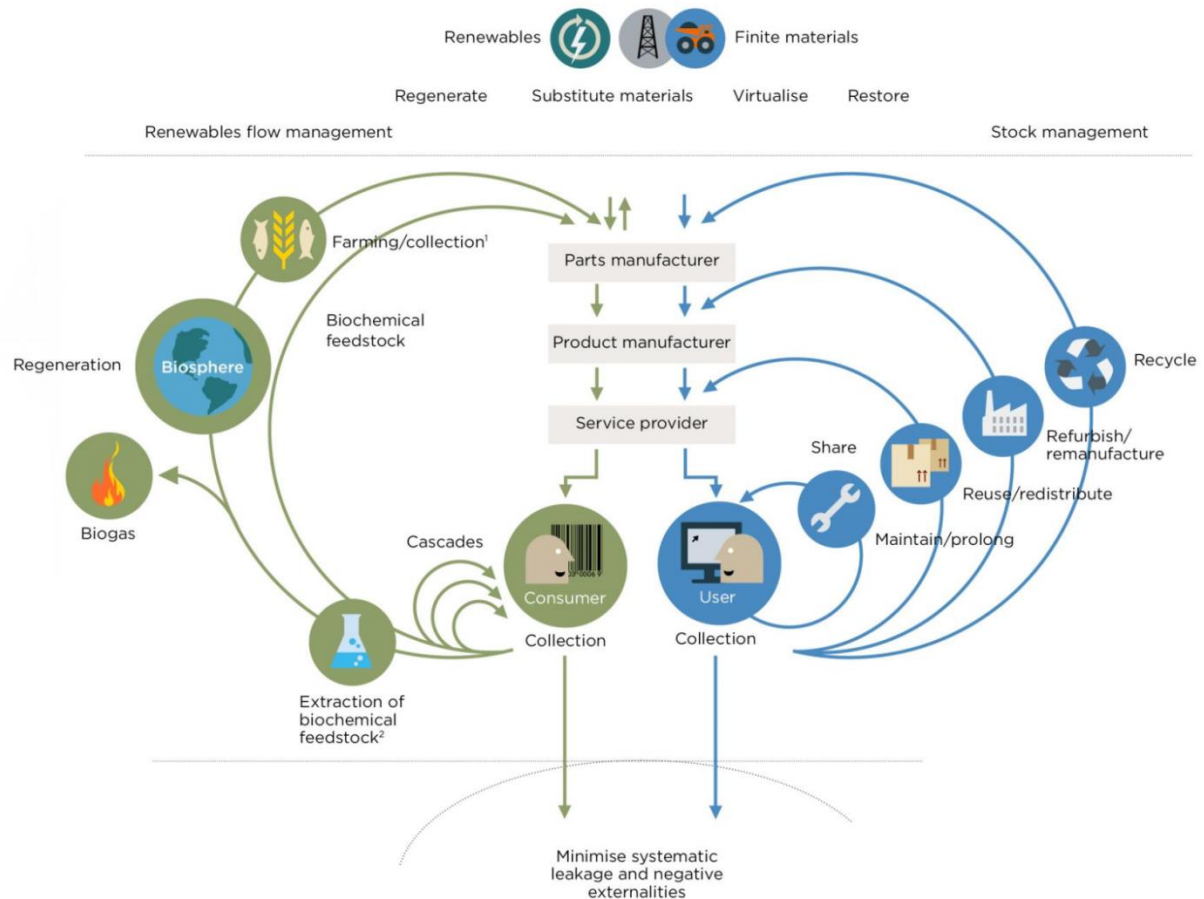


Figura 3: Economia circolare (Fonte Ellen MacArthur Foundation)

In questo diagramma, detto “a farfalla”, si analizzano la conservazione e la valorizzazione del capitale naturale, attraverso il controllo delle scorte finite e il bilanciamento delle risorse rinnovabili, tramite diversi meccanismi, quali: rigenerazione, innovazione e cambiamento.

Il grafico viene suddiviso in prodotti di origine biologica e prodotti di origine tecnica, i quali vediamo avere due percorsi diversi: mentre i primi, che sono prodotti che “nascono” dall’agricoltura e dalla raccolta, vengono rigenerati dalla terra, i secondi necessitano di maggiori processi umani: manutenzione, riutilizzo, redistribuzione, rinnovazione, riciclaggio, in modo da creare poi materie prime secondarie. E’ importante sottolineare che più è interno il ciclo del diagramma, più valore crea l’azione intrapresa per far restare il prodotto all’interno

<sup>5</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

dell'economia: di rilievo è la produzione di materie prime biochimiche di energie rinnovabili, per quanto riguarda i prodotti biologici; mentre per i prodotti tecnologici, si mira alla manutenzione e il riciclaggio viene dunque visto come ultima azione utile nell'economia circolare.

Si capisce dunque che per questo tipo di economia risulta di maggior importanza creare prodotti efficienti, studiati per durare nel tempo, ovvero viene premiato un bene che ha già un secondo riutilizzo anziché un bene che ha come prospettiva futura il riciclaggio. Per fare questo serve una spiccata dote di innovazione poiché non si tratta solo di riciclare degli scarti ma si tratta di progettare un prodotto già pensato in un'ottica diversa per un secondo riutilizzo.

## **1.4 Benefici Economia Circolare**

Da un punto di vista ambientale si ipotizza che l'utilizzo delle risorse nell'economia lineare entro il 2030 verrà duplicato se non si entrerà in una logica sostenibile. Il prezzo delle materie prime e la loro incidenza sul costo del prodotto finale portano a sviluppare iniziative sostenibili volte ad aumentare la produttività delle risorse impiegate e a favorire eco-innovazione per preservare le risorse limitate che ci offre la terra, ottenendo una maggiore autosufficienza delle materie prime. A cascata abbiamo così diversi benefici come la minimizzazione e l'ottimizzazione delle coltivazioni di materie prime, che permette di ottenere in tal modo, una riduzione della dipendenza da risorse naturali preservando l'utilizzo di acqua ed energia.

Attraverso un uso consapevole delle risorse viene favorita la diminuzione di emissioni nell'ambiente, come viene dimostrato in uno studio dell'Agenzia Europea per l'Ambiente: secondo il rapporto presentato, il riciclo dei rifiuti urbani e da imballaggio associato ad una riduzione dei rifiuti, potrebbe dare un taglio alle emissioni di gas serra fino a circa 424-617 milioni di anidride carbonica equivalente entro il 2030.

Da un punto di vista economico l'approccio circolare può condurre ad una riduzione dei costi: riducendo la domanda di materie prime e le importazioni di esse, si rende l'approvvigionamento meno soggetto alla volatilità dei prezzi e le industrie sarebbero così in grado di aumentare la competitività nel mercato.

Un altro aspetto che a mio avviso è molto rilevante ed impatta nell'aspetto sociale, è l'aumento dell'occupazione che può derivare dall'adozione di un'economia circolare.

Abbiamo visto come nell'economia lineare vige la logica del "take-make-waste", i prodotti non hanno un secondo utilizzo e non necessitano di manutenzione poiché il loro scopo va a morire alla fine del primo utilizzo. Con l'economia circolare invece, i prodotti vengono creati già pensando ad un loro futuro utilizzo che implica quindi l'impiego di figure che studiano un'innovazione da attuare per prolungarne la vita, di artigiani che ne curino la manutenzione quando il prodotto si usura e di addetti al riciclaggio. Questo non necessita grossi poli aziendali ma può essere portato a termine anche in territori delocalizzati o depressi dov'è possibile in questo modo aumentare l'occupazione.

## 2 COMUNICARE LA SOSTENIBILITA'

### 2.1 Comunicazione Ambientale

Per comunicazione ambientale si intende: “L’insieme delle strategie e delle azioni poste in essere da istituzioni, imprese, mass media allo scopo di diffondere una corretta conoscenza dei temi ambientali, promuovere un rapporto costante di dialogo e di cooperazione tra i cittadini, consumatori, istituzioni, imprese, clienti e fornitori, e agevolare il processo di costituzione del consenso”.<sup>6</sup>

La comunicazione è quindi un aspetto fondamentale poiché grazie ad essa, l’impresa si crea una reputazione all’interno del mercato e va quindi a valorizzare i comportamenti e a massimizzare i vantaggi derivanti dall’adozione di strategie e azioni socialmente responsabili per stabilire in questo modo relazioni durature con gli stakeholder. Inoltre grazie alla loro collaborazione, riesce a delineare una propria identità.

Il fine primo della comunicazione di sostenibilità è infatti creare un rapporto tra gli stakeholder e l’impresa, in modo da connetterli e facilitare il passaggio di informazioni, coinvolgendoli riguardo un operato eticamente responsabile.

Risulta indispensabile capire a fondo, per adottare un corretto mezzo di comunicazione, la natura degli stakeholder e delle informazioni di cui hanno bisogno; dando rilievo ai canali di comunicazione, l’impresa stabilisce infatti canali comunicativi a doppia entrata per comunicare all’esterno la propria mission/vision e recependo allo stesso tempo esigenze e suggerimenti provenienti dagli stakeholder.

A seconda della tipologia di stakeholder, si può parlare di comunicazione esterna volta a promuovere, informare e pubblicizzare o di comunicazione interna, volta a formare ed informare.

Si può vedere nella tabella, della pagina seguente, i vari tipi di stakeholder, i corretti strumenti di comunicazione che l’impresa dovrà utilizzare, e nella colonna a destra l’obiettivo associato ad ogni stakeholder, che l’impresa dovrà ottenere:

---

<sup>6</sup> PERSICO MARIA GRAZIA E ROSSI FEDERICO, 2016. Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo, Milano, Franco Angeli.

Stakeholder	Principali strumenti di comunicazione	Obiettivo della comunicazione
Consumatori/clienti	Sito web, magazine, brochure, eventi, social network	Promuovere, informare e pubblicizzare
Soci/investitori	Sito web, report, direct mailing	Informare
Dipendenti/lavoratori	Intranet, corsi di formazione, manuali e line guida, magazine aziendali, social network	Formare e informare
Fornitori	Codici di condotta, linee guida, incontri di formazione, questionari	Formare, controllare e informare
Comunità locali	Grandi eventi, donazioni, social network	Promuovere, informare e pubblicizzare
Pubblica amministrazione	Rendicontazione delle performance, report	Informare

Tabella 1: Gli stakeholder della comunicazione responsabile (Fonte L'impresa moda responsabile, 2013)

In base all'interlocutore, ogni azienda predispone di strumenti comunicativi diversi; ad esempio per comunicare con i clienti utilizzerà brochure, eventi e social network; siti web invece verranno utilizzati per promuovere, informare e pubblicizzare.

La comunicazione ambientale negli anni è cambiata, non consiste più una comunicazione di "emergenza", ma vuole comunicare un nuovo sistema di usi e costumi che necessita un continuo coinvolgimento nel tempo: si è passati da una visione brand-centrica ad una che mira a dialogare con il consumatore e renderlo partecipe. Con l'introduzione della logica CSR nasce un nuovo paradigma in cui l'impresa si pone come obiettivo classico la produzione di valore economico con la creazione di un'immagine forte e va ad aggiungere una crescente responsabilità sociale rivolgendosi quindi alla società e non solo ai propri clienti. Diventano importanti quindi tutte le relazioni con gli stakeholder, dai quali l'azienda cerca di attrarre consensi. In dettaglio il nuovo paradigma ha determinate caratteristiche (Nicoletta Cerana 2004): va a bilanciare interessi diversi ponendo rilievo sulla comunicazione con gli stakeholder e facendo in modo di soddisfare le loro aspettative, per mantenere in



questo modo, il proprio posizionamento dinamico; nel comunicare l'impegno nel CSR ci si rivolge a tutti i possibili stakeholder per non provocare danni all'immagine causati dall'esclusione di soggetti; non bisogna considerare i destinatari della comunicazione come target ma bensì come portatori attivi di interessi.

Si hanno diversi elementi che rendono difficile l'utilizzo della comunicazione ambientale:

- mezzi di comunicazione di massa che parlano di tematiche ambientali ma non fanno comunicazione ambientale;
- aziende che confondono strumenti di marketing con l'adozione di un percorso strategico innovativo;
- cittadini che non comprendono a pieno cosa significhi essere coerenti con un percorso ambientale.

La comunicazione ambientale si propone quindi di creare una coscienza individuale e collettiva di una forma di sviluppo in cui l'ambiente trovi una sua dimensione di equilibrio con l'agire umano. E' caratterizzata da attori che la promuovono, professionisti che la producono e stakeholder che rappresentano il target.

Gli attori<sup>7</sup> possono essere:

- Associazioni ambientaliste, le quali promuovono una comunicazione diretta;
- Comunità scientifica, che per competenza e professione realizza i messaggi in proprio;
- Area della formazione, che promuove una comunicazione diretta ed indiretta, destinando i propri messaggi alla Pubblica Amministrazione o al mercato della formazione;
- Pubblica Amministrazione, la quale pur essendo da sempre il primo attore con l'incarico di fare comunicazione ambientale, ha dimostrato inefficienza, causata più da una disorganizzazione interna che da una mancata conoscenza;
- Terzo settore/mondo No Profit, possono agire in sostituzione alla Pubblica Amministrazione;
- Mondo dell'impresa, si fa una distinzione tra impresa esperta in tematica ambientale ed impresa non esperta in tematica ambientale, che utilizza la comunicazione ambientale come leva di marketing;
- Artisti e operatori del mondo della comunicazione;
- Mass media, giornalisti e divulgatori;

---

<sup>7</sup> PERSICO MARIA GRAZIA E ROSSI FEDERICO, 2016. Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo, Milano, Franco Angeli.

- Cittadino, visto non solo come terminale di comunicazione ma anche amplificatore ed elaboratore.

L'emittente del messaggio che prenderemo in considerazione sono le aziende che vedono dal loro punto di vista la comunicazione ambientale come un tema che suscita sempre maggiore attenzione e che può portarle ad avere una maggiore competitività nel mercato.

## **2.2 Emittente: Aziende**

Spinte da un clima sempre più attento all'eco-sistema, le aziende si sono trovate ad affrontare un necessario cambiamento verso una produzione più sostenibile. Dato il noto impatto negativo che esse hanno sull'ambiente, devono rispondere a stakeholder sempre più esigenti da un punto di vista ambientale, mossi dalla consapevolezza che una produzione take-make-waste non rispetta l'ambiente, patrimonio comune dell'umanità. La salvaguardia dell'ambiente è rientrata quindi in uno degli obiettivi dell'impresa, che per trasmettere la nuova filosofia sostenibile necessita della comunicazione ambientale vista come leva strategica.

Essere sostenibili per un'azienda non è solo supportare il pianeta per una moda del momento, ma deve integrare nel proprio processo produttivo un radicale cambiamento nella filosofia organizzativa essendo così in grado di comunicare un messaggio veritiero al ricevente.

La comunicazione ambientale delle aziende non deve adottare una metodo tradizionale ma deve spingersi oltre i confini, alimentando nuove esperienze e nuovi pensieri, colpendo la sensibilità delle persone e coinvolgendo modelli di comportamento a cui ispirarsi, come figure conosciute che possano attirare l'attenzione e diffondere una cultura sostenibile a cui ispirarsi.

Si trova quindi a dover elaborare un piano di comunicazione per esprimere le nuove idee, in grado di trasmettere in maniera efficiente la strada intrapresa; il piano è costituito da diversi punti che pianificano la strategia adottata<sup>8</sup>:

- Comprendere la situazione: si studia l'ambiente circostante che va ad influenzare il piano ed i competitors;

---

<sup>8</sup> RINALDI FRANCESCA ROMANA E TESTA SALVO, 2013. L'impresa moda responsabile, Milano, Egea

- Conoscere il consumatore di riferimento, viene fatta una segmentazione dei consumatori, ovvero viene suddiviso il mercato in base a diverse variabili, in modo da rispondere in maniera più adatta ai diversi tipi di consumatori;
- Stabilire obiettivi chiari e raggiungibili;
- Definire il messaggio;
- Definire il canale, avendo ben chiaro il profilo del consumatore cui ci si vuole rivolgere;
- Definire il piano di gestione della campagna o implementarlo, è fondamentale stabilire un budget per la campagna, coinvolgendo il maggior numero di stakeholder possibili. E' altresì fondamentale avere un piano di crisis management nel caso qualcosa vada male;
- Misurare la campagna secondo tre stili: di processo, di risultato e di impatto;
- Valutare la campagna risalendo alla segmentazione del consumatore adottata: la valutazione è svolta in base al traffico sul sito o feedback online, partecipanti agli eventi, copertura mediatica, questionari sulle opinioni e richieste di approfondimenti su ulteriori informazioni relative alla campagna.

La sopravvivenza di medio-lungo periodo dell'impresa può essere riassunta nel modello delle 3P coniato da John Elkington nel 1994.<sup>9</sup> Viene descritto dall'espressione "**triple bottom line**", poiché con bottom line si intende il bilancio netto d'esercizio, mentre il termine triple è da attribuire alla volontà dell'autore di dare rilievo anche alla rendicontazione ambientale e sociale.

Secondo questo modello, per ottenere un profitto di medio-lungo periodo si devono tenere conto di tre variabili che devono coniugarsi. Le aziende quindi devono essere in grado di mantenere un equilibrio fra le tre dimensioni: economica (Profit), sociale (People) ed ambientale (Planet). Se da una parte abbiamo aziende che vogliono massimizzare i propri profitti in un mercato sempre più competitivo dall'altra abbiamo stakeholder che condividono e nuovi valori sociali legati alla sostenibilità dell'ambiente e pretendono quindi un rispetto di esso. La finalità del modello è verificare se l'impresa riesce a massimizzare i profitti rispettando l'equilibrio tra società e ambiente.

L'impresa si trova ad affrontare la dimensione sociale ed ambientale, con innumerevoli agenti e variabili, quindi a differenza del passato, dove si offriva un unico prodotto che dava guadagni per molto tempo, ora si deve rispondere alla varietà con la flessibilità, in modo da

---

<sup>9</sup> ELKINGTON J., 2000. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Journal of Business Ethics

riuscire a competere nel mercato. Si possono sintetizzare gli atteggiamenti che l'impresa adotta nei confronti dell'ambiente in quattro categorie:

- **Strategia passiva:** l'impresa è consapevole del proprio impatto ambientale ma non intende modificare il processo produttivo. Mette in atto azioni solo a valle volte a mitigare l'effetto negativo poiché valuta la sostenibilità non come un'opportunità ma come minaccia alla propria competitività;
- **Strategia adattiva:** l'impresa riconosce l'impatto ambientale, l'esistenza di norme correlate che deve rispettare, e si informa a riguardo, costituendo una figura che si occupa della sostenibilità, tuttavia non modifica il processo ma attua solo interventi a valle come nel primo caso;
- **Strategia reattiva:** rendendosi conto dell'importanza ambientale, l'azienda reagisce ad essa e mette in atto innovazioni tecnologiche volte a ridurre l'impatto nell'ambiente, in altri termini attua modifiche nel processo produttivo;
- **Strategia proattiva:** l'impatto ambientale è una responsabilità dell'impresa e viene visto come fonte di competitività. Diventa quindi fondamentale integrare la sostenibilità in tutti i processi aziendali, costruendo prodotti ad hoc per rispettarla poiché essa è il principio guida.

Un documento da prendere in esame per capire l'importanza che ricopre la sostenibilità all'interno di un'azienda è il **Bilancio di Sostenibilità**. E' una pubblicazione che l'impresa realizza a seguito di un processo di rendicontazione e di coinvolgimento degli stakeholder; esso si pone l'obiettivo di comunicare gli impatti positivi e negativi in funzione delle tre variabili: economica, sociale ed ambientale. Nel rapporto vengono riassunti gli impatti che abbiamo in queste dimensioni senza trascurare quelli economici. La stesura gioca un ruolo chiave nelle strategie aziendale poiché è un documento che rappresenta l'impresa.

Per le grandi aziende in Italia è obbligatorio dall'anno 2017 a seguito della direttiva 2013/34/UE e costituisce un elemento molto importante per i consumatori, poiché va ad influenzare le opinioni dei più attenti sugli effetti che le aziende hanno sull'ambiente. Al suo interno possiamo trovare vari indicatori<sup>10</sup> che permettono di analizzare l'operato aziendale, quali:

- **WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production)** all'interno del quale troviamo una certificazione del rispetto degli standard di lavoro condivisi a livello internazionale;

---

<sup>10</sup> RINALDI FRANCESCA ROMANA E TESTA SALVO, 2013. L'impresa moda responsabile, Milano,

- SA8000 (Social Accountability 8000) redatto dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency (CEPAA) contiene 9 requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.
- GRI (Global Reporting Initiative) il cui obiettivo è bilanciare le aspettative di una migliore qualità, rigore ed utilità dei report di sostenibilità da parte di tutti gli attori coinvolti nella direzione dell'impresa;
- ISO 14000 consiste in una serie di standard internazionali elaborati dall'Organizzazione Internazionale di Standardizzazione, i quali si pongono l'obiettivo di descrivere la gestione ambientale delle imprese.

Un altro documento importante è il **codice etico** che può definirsi la Carta Costituzionale dell'azienda e contiene i diritti e i doveri morali che tutti i soggetti che ne fanno parte devono rispettare. Accanto al codice etico troviamo il **codice di condotta** che regola principi, impegni e responsabilità etiche che costituiscono i “pilastri” aziendali. E' un mezzo per stabilire i comportamenti che coloro che fanno parte dell'azienda devono adottare e fornisce quindi una linea di condotta per stabilire atteggiamenti irresponsabili o illeciti che non rispettano la mission aziendale.

### 2.3 Ricevente della comunicazione: stakeholder

Il target di riferimento dei flussi di comunicazione dell'impresa comprende tutti quei soggetti che hanno interessi verso le prestazioni sostenibili che la stessa mette in atto, gli stakeholder.

Gli **stakeholder**, concetto formulato nel 1963 dallo Standfort Research Institute, sono tutti i soggetti che hanno un interesse nell'attività di un'azienda e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere. Si contrappongono agli shareholder e possono influenzare gli obiettivi dell'impresa o vengono loro stessi influenzati dalle scelte aziendali. Clarkson li suddivide in due macrocategorie: gli stakeholder primari “senza la cui continua partecipazione la sopravvivenza dell'impresa sarebbe compromessa”, ovvero consumatori, investitori, lavoratori, associazioni, istituzioni finanziarie, comunità... e gli stakeholder secondari, non essenziali per la sopravvivenza dell'impresa ma sono influenzati da essa e la influenzano, e sono competitor, media, opinione pubblica, istituzioni pubbliche e politiche.

I potenziali destinatari della comunicazione possono essere così riassunti:

- Consumatore finale: viene suddiviso in 4 tipologie secondo il suo interesse verso prodotti eco-sostenibili, ovvero indifferente, inattivo, attivo e proattivo. Questa classificazione che veniva utilizzata negli anni 90, oggi risulta di difficile utilizzo. Il nuovo consumatore finale con cui le aziende si devono confrontare viene definito nella moda con il nome LOHAS<sup>11</sup> (Lifestyles of Health and Sustainability). E' un soggetto che rendendosi conto dell'importanza del mondo che lo circonda fa scelte quotidiane che vogliono preservare se stesso e l'ambiente, infatti i prodotti a cui si affida vengono scelti con estrema attenzione, premiando la qualità e la sostenibilità. Ecco che si delinea quindi un neo consumatore nomade, che può esplorare diversi scenari rendendo la domanda molto varia, non è più dipendente da un marchio unico ma cambia la propria opinione a seconda delle informazioni che percepisce a seguito dei suoi viaggi, fisici o virtuali, infatti a differenza del passato entrano in gioco le ICT, che permettono una veloce circolazione delle informazioni e mettono in contatto una moltitudine di individui che ricercano opinioni riguardo i diversi brand.
- Consumatore intermedio: è il destinatario di imprese che non operano nel mercato finale ma si trovano a comunicare con imprese B2B, ovvero business to business. Viene fatta una classificazione tra i clienti industriali senza certificazione, con certificazione della qualità ed infine con certificazione ambientale;
- Operatori della distribuzione: vengono suddivisi in grande distribuzione e punti vendita al dettaglio;
- Pubblica amministrazione: suddivisa in Enti di Governo del territorio e aziende specializzate.

Ciascuna categoria presenta caratteristiche diverse in termine di aspettative, priorità, valori ma anche nel modo in cui essi recepiscono il messaggio, quindi particolare attenzione va posta nel modo in cui si trasmettono le informazioni. La comunicazione ambientale si discosta infatti da quella tradizionale poiché utilizza elementi creativi forti per essere in grado di tradurre ai vari stakeholder una tematica molto specifica, che potrebbe essere di difficile comprensione per certo un segmento di consumatori. Deve essere in grado quindi di utilizzare dati tecnici rendendoli semplici, rispettandone allo stesso tempo correttezza e veridicità.

---

<sup>11</sup> RINALDI FRANCESCA ROMANA E TESTA SALVO, 2013. L'impresa moda responsabile, Milano,

## 2.4 Mezzi di comunicazione

Per trasmettere un messaggio così importante come la sostenibilità ambientale l'azienda deve avere una filosofia volta al rispetto del pianeta costruita con radici che affondano efficacemente all'interno dell'intera impresa.

Per essere infatti ottimi comunicatori, bisogna avere ben chiaro il messaggio che si vuole comunicare e bisogna trasmetterlo fedelmente agli stakeholder. La comunicazione ambientale in questo processo assume il ruolo di traduttore poiché si tratta di trasmettere dati tecnici in maniera trasparente e chiara a target molto disomogenei. Si utilizzano processi di comunicazione creativi per trasmettere qualcosa di profondamente razionale, per rendere la tematica attrattiva e di facile comprensione, “una creatività in grado di adattarsi al target, di parlare la sua lingua e di penetrare una potenziale renitenza iniziale verso una tematica per molti poco conosciuta, e di conseguenza ritenuta relativamente importante”. Un altro aspetto che bisogna andare a considerare, è la fusione tra tecnicismo ed emozione, poiché non bisogna pensare che per trasmettere un messaggio alla portata di tutti debba essere reso banale, anzi, con esso si vuole colpire lo stakeholder attraverso emozioni per poi comunicargli informazioni puntuali che prima potevano non essere rilevanti. Bisogna quindi scegliere media adatti ed una strategia di comunicazione creativa per trasmettere in modo efficiente, efficace e impattante dati: se si vuole creare un vantaggio competitivo dalla sostenibilità è fondamentale saper ascoltare lo stakeholder e le sue necessità creando con esso una relazione duratura e per fare questo bisogna bilanciare creatività e razionalità, emozione e tecnicismo. Mettendo la persona al centro del processo comunicativo, ci troviamo a dover bilanciare altre due componenti formalità ed informalità, dato che si vogliono divulgare non sono solo dei complessi dati tecnici in modo formale ma si vuole creare un rapporto forte e credibile tra azienda e stakeholder che punta all'informalità.

Nel corso del rapporto abbiamo già elencato strumenti di accountability specifici idonei a comunicare la sostenibilità come bilanci ambientali, sociali o report, andiamo ora ad analizzare altri strumenti in grado di comunicare la filosofia aziendale e vediamo come non ve ne siano di creati ad hoc per la comunicazione ambientale, ma si utilizzino gli strumenti tipici della comunicazione aziendale ovviamente adattati negli utilizzi e nei contenuti.

Si può utilizzare una tabella per evidenziare le quattro aree di comunicazione d'impresa, ovvero:

	Comunica zione istituzionale	Comunica zione interna (gestionale)	Comunica zione Economico- Finanziaria	Comunica zione commerciale
Pubblicità				✓
Punti vendita/Show room				✓
Internet	✓		✓	✓
Social network				✓
Packaging				✓
Document azione	✓	✓	✓	
Eventi	✓	✓	✓	✓
Convegni	✓		✓	
Fiere				✓
Ufficio stampa	✓			
Relazioni istituzionali	✓		✓	
Bilanci e Report	✓	✓	✓	✓

Tabella 2: Aree di comunicazione (elaborazione personale su Mezzi di comunicazione)

Le diverse aree di comunicazione<sup>12</sup>, si distinguono a seconda dello stakeholder di riferimento e degli obiettivi perseguiti, in particolare:

- 1) COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE: riguarda l'impresa nella sua totalità e pone al centro del messaggio l'identità, i valori, i progetti. Lo scopo della comunicazione

<sup>12</sup> <http://www.lingue.uniurb.it/matdid/rossini/>



istituzionale è comunicare il posizionamento dell'azienda ed influisce sull'atteggiamento del pubblico, per attrarre consensi;

- 2) **COMUNICAZIONE INTERNA:** si pone l'obiettivo di migliorare le relazioni con i collaboratori, poiché è l'insieme dei processi di creazione e di scambio di messaggi e di informazioni che si svolgono tra tutti coloro che partecipano direttamente ed indirettamente alle attività operative dell'impresa;
- 3) **COMUNICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA:** mira a rafforzare le relazioni tra impresa e sistema finanziario attraverso una rappresentazione delle capacità e delle modalità in cui l'azienda riesce a creare nuova ricchezza per i finanziatori, cerca inoltre consenso da parte di fornitori, clienti, partner riguardo le strategie adottate;
- 4) **COMUNICAZIONE COMMERCIALE:** utilizza un insieme di strumenti con la finalità di gestire le relazioni con il mercato dei consumatori finali o intermedi. L'obiettivo è trasformare il potenziale cliente in un cliente effettivo, e la marca è il risultato più visibile della comunicazione commerciale.

Di seguito vengono analizzati i mezzi di comunicazioni adottati dalle varie aree, ovvero:

- ***Campagne pubblicitarie***

E' un sistema commerciale ben identificabile poiché vengono acquistati spazi su vari tipi di media per diffondere il messaggio/prodotto.

La pubblicità è sempre stata il metodo di persuasione più efficace ma potrebbe sembrare non adatta per comunicare un messaggio così specifico come quello della sostenibilità date le sue doti di sintesi, viene invece apprezzata la sua capacità di diffusione capillare.

Gli slogan e i visual devono essere scelti con cura per assicurare la giusta visibilità e un corretto impatto, avendo coerenza tra i benefici che il prodotto o la prestazione porta e i messaggi che vengono trasmessi.

L'advertising che tradizionalmente spinge sulla componente emozionale, nel caso della comunicazione sostenibile deve fondere il lato delle emozioni con uno più tecnico legato alla trasmissione di dati specifici, che dovranno essere riassunti in messaggi sintetici e pregni di significato. Si trovano quattro approcci tipici elaborati da Iraldo e Melis che riguardano l'idea creativa di base, ovvero:

- Approccio "grey" che fa della componente sostenibile un aspetto minoritario del messaggio, mira ad approfondire messaggi semplici tralasciando informazioni più specifiche;
- Approccio "light green" che punta a fornire informazioni ambientali legate all'uso e acquisto di un prodotto;

- Approccio “green” ha al suo interno una componente ambientale molto forte e utilizza i parametri di sostenibilità standard, come le norme ISO;
- Approccio “solid green” dove la componente ambientale ricopre il ruolo principale e per trasmettere il messaggio si utilizzano tutti i dati puntuali disponibili.

- ***Punti vendita e Show room***

Rappresentano un punto strategico cruciale della comunicazione di sostenibilità poiché sono degli ottimi luoghi per incontrare i clienti in modo diretto, e coinvolgerli in modo completo attraverso mix sensoriali. E’ in questi luoghi che l’azienda vuole trasmettere il proprio mondo curando attentamente i dettagli strutturali come materiali architettonici, soluzioni di illuminotecnica e elementi per agevolare l’accesso a persone disabili: la sostenibilità si misura anche dalle scelte concrete adottate negli show room.

Attenzione viene posta nella scelta degli addetti di vendita poiché essi ricoprono una figura di particolare rilievo che deve dare informazioni chiare ed adatte agli stakeholder inoltre essi devono stabilire un rapporto di fiducia, devono possedere quindi doti relazionali e competenze specifiche che hanno il compito di apprendere attraverso percorsi di aggiornamento e formazione.

Punti vendita e show room diventano quindi amplificatori del messaggio aziendale ed attraverso il canale di comunicazione che viene a crearsi con il cliente possono fornire segnali riguardanti l’apprezzamento del prodotto.

- ***Sito Internet***

Dopo il sopravvento delle ICT un’azienda che vuole essere al passo con i tempi deve utilizzare internet come veicolo di trasmissione del proprio messaggio. Riveste infatti notevole importanza poiché rappresenta un primo contatto con gli stakeholder, dovrà essere perciò curato in ogni particolare per fornire una panoramica dell’operato aziendale sostenibile. La versatilità e la rapidità di aggiornamento permettono di costruire percorsi diversi a seconda della tipologia di navigatore. Bisogna comunque far notare che allo stato attuale internet non viene ancora sfruttato al massimo poiché le aziende si limitano a dedicare una parte del sito dove si esauriscono tutte le informazioni riguardanti la sostenibilità.

- ***Social network***

A differenza del sito internet che è imprescindibile i social network sono ancora un mondo da scoprire e hanno innumerevoli potenzialità, stabiliscono infatti un’interazione diretta tra aziende e stakeholder. Nel mondo social il posizionamento sostenibile dell’azienda può essere direttamente controllato dall’azienda stessa o può essere influenzato da ciò che dice il pubblico riguardo l’impresa e risulta quindi difficilmente monitorabile o influenzabile.

Un atteggiamento molto pericoloso è il buzz on line, ovvero quando si vengono a creare attacchi rivolti all'azienda da parte di gruppi o singoli spesso senza fondamenta ma che possono causare un effetto virale e danneggiare così la reputazione aziendale.

- ***Packaging***

Il packaging è un ottimo strumento di comunicazione di sostenibilità che può svilupparsi in due direttrici:

- Scelta dei materiali, che diventa un modo per comunicare la propria attenzione all'ambiente attraverso materiali riciclati o addirittura assenza di packaging nel totale rispetto dell'ambiente.
- Il packaging interpretato come “media” per trasmettere ulteriori informazioni al pubblico

- ***Documentazione***

Nelle documentazioni commerciali, istituzionali e tecniche vengono inseriti i riferimenti ai comportamenti sostenibili adottati dall'impresa a diversi livelli di approfondimento. Bisognerà fare molta attenzione ai dualismi tecnicismo-emozione, creatività-razionalità poiché devono creare valore per l'azienda ma anche per gli stakeholder.

- ***Eventi***

Gli eventi sono un ottimo mezzo per potersi confrontare con un pubblico ben definito e creare con esso un rapporto diretto e personale. Vengono infatti promossi eventi con un taglio di entertainment per un pubblico generalista e non specializzato ed altri con un taglio specifico e puntuale. Anche attraverso l'organizzazione dell'evento si possono comunicare le proprie scelte ambientali, ad esempio nell'utilizzo di raccolta riciclata dei rifiuti, soluzioni a basso impatto energetico o nella riduzione di carta e plastica per supporti pubblicitari.

- ***Convegni***

I convegni, soprattutto quelli rivolti al settore B2B, divulgano informazioni specialistiche e verticali ad un target ben definito. Sono un luogo per rafforzare il rapporto già consolidato con i clienti ma danno anche la possibilità di arrivare a potenziali nuovi clienti grazie al lavoro svolto dagli speaker.

- ***Fiere***

Sono uno degli innumerevoli canali per stabilire un rapporto diretto con il target e danno la possibilità di utilizzare diversi mezzi di comunicazione: documentazioni, advertising, mini-convegni, pubbliche relazioni, ufficio stampa. Grazie alla varietà dei mezzi utilizzati si rivolgono ad un pubblico molto vasto.

- ***Ufficio stampa***

In questo caso la qualità delle informazioni ricopre un ruolo cruciale poiché esse vengono divulgate in modo tempestivo.

- ***Relazioni istituzionali***

Non è un'area molto sviluppata ma ha potenzialità. Coltivando rapporti chiari e trasparenti con le istituzioni si può attivare un rapporto reciprocamente proficuo con le sfere decisionali, che attraverso normative o standard tecnici influenzano l'evoluzione del settore.

- ***Bilanci e report***

Com'è stato precedentemente descritto, i bilanci e report sono un mezzo fondamentale di diffusione di una corretta informativa di sostenibilità. Vengono redatti seguendo la normativa vigente, risultando quindi molto attendibili, e viene aggiunta una nota creativa per facilitare la comprensione della tematica molto tecnica.

## **2.5 Frizioni alla comunicazione sostenibile**

La sostenibilità nelle aziende rientra ancora con difficoltà nelle dinamiche del loro operato e si denotano molti contrasti nel suo utilizzo. Prima su tutto è la percezione che la comunicazione di sostenibilità non porti a guadagni immediati, quindi viene considerata inutile. Questo perché le aziende devono ancora entrare nell'ottica che la sostenibilità non è una moda passeggera ma è un vero e proprio investimento in un nuovo stile di vita, che ha riscontri nel medio-lungo periodo.

Un altro motivo di frizione si può tradurre in questa affermazione: “se inizio solo ora a comunicare il mio impegno ambientale e sostenibile può passare il messaggio che fino a ieri ero un inquinatore”. Le aziende, soprattutto quelle definite grey, riscontrano una paura nell'immagine che ha il collettivo rispetto il loro operato. Se comunque la sostenibilità è entrata nella loro filosofia aziendale questo non deve fermarle dal comunicare in maniera trasparente il cambiamento intrapreso, poiché questo sarà dimostrabile attraverso i fatti e nessun competitor sarà in grado di confutarli poiché rappresentano la verità.

Se da un lato abbiamo aziende che fanno della sostenibilità una vera e propria bandiera del DNA che le caratterizza dall'altro abbiamo aziende che trovano lo sbandieramento poco elegante, quindi la comunicazione risulta poca o assente proprio perché la direzione aziendale vuole riservatezza, nonostante sia dimostrato come l'essere sostenibili è motivo di

differenziazione e valore e quest'impegno sociale ed ambientale venga premiato dal consumatore.

L'essere un'azienda sostenibile porta a modificare valori e identità aziendale, attraverso un percorso pianificato, volto a coinvolgere anche tutto il personale nel nuovo modus operandi. Per potersi affermare azienda che rispetta l'ambiente non sono sufficienti degli interventi marginali, infatti la comunicazione di sostenibilità arriva solo alla fine di un lungo percorso completo e complesso. E' molto importante non cadere nel **GREENWASHING**.

Il greenwashing è inteso come una strategia di marketing che pratica il falso interessamento verso l'ambiente, attraverso il quale imprese, organizzazioni o istituzioni creano un'immagine di sé ingannevole.

Spinte da consumatori sempre più interessati all'eco-sistema, certe aziende ne hanno visto una fonte di guadagno; praticano così tecniche di comunicazione volte a persuadere gli stakeholder riguardo la propria sostenibilità, quando di green non c'è nulla.

Per poter comunicare green l'attore deve essere completamente coinvolto e deve avere inglobato il nuovo stile di vita nella logica produttiva, perciò attraverso la comunicazione, che risulta sempre più veloce, lo trasmette ai consumatori.

Il greenwashing utilizza due tecniche per creare la propria falsa identità:

- **Decoupling**: viene inteso come sdoppiamento, poiché l'azienda comunica attività sostenibili per soddisfare gli stakeholder, quando in realtà non ha cambiato il proprio modus operandi;
- **Attention deflection**: viene inteso come deviazione dell'attenzione, l'azienda riconoscendo la propria carenza in ambito sostenibile utilizza pratiche per distrarre l'attenzione dei clienti e dei consumatori dai propri problemi, utilizzando autocertificazioni e divulgazioni selettive.

Praticare una strategia ingannevole non è più semplice come nel passato, poiché clienti e consumatori sono in grado di trovare informazioni con molta facilità, quindi trasmettere informazioni errate è per l'azienda un'arma a doppio taglio, può avere effetti negativi sulla propria reputazione e credibilità.



### 3 IL SETTORE DELLA CONCIA

#### 3.1 Struttura del processo produttivo e fattori di criticità

Prima di analizzare il processo produttivo dell'industria conciaria è necessario chiarire che non esiste un unico processo conciario, poichè le operazioni svolte dipendono dal prodotto finale che si vuole ottenere. Ad esempio il processo di concia cambia se si vuole mantenere il pelo della pelle oppure se si vuole ottenere una pelle conciata al vegetale o al cromo.

La concia nasce come processo per salvare la pelle animale che altrimenti andrebbe in putrefazione dopo pochi giorni dalla morte dello stesso. Si pone quindi l'obiettivo attraverso diversi trattamenti, di salvare qualcosa che altrimenti diventerebbe un rifiuto. Si utilizzano infatti scarti alimentari provenienti da agnelli, capre, vitelli, maiali e montoni. Il primo step del processo, consiste nel separare la pelle dalla carne per non farla marcire.

Nella tabella sottostante viene descritto l'intero processo produttivo.

Fase Produttiva		Tecnologia	Criticità ambientale
Fase di Riviera (predisporre la pelle nelle condizioni opportune per ricevere le sostanze concianti)	<b>Rinverdimento:</b> asportazione sporcizia, albumine, globuline solubili e sale (NaCl)	Ripetuti lavaggi in acqua tiepida in bottale o in aspo con elettroliti, tensioattivi, enzimi proteolitici e sostanze antibatteriche	Consumo energetico Consumo di acqua Consumo di sostanze chimiche Scarichi idrici con
	<b>Calcinazione/depilazione:</b> depilazione, apertura delle fibre di collagene e parziale saponificazione dei grassi	In bottale o in aspo, impiegando il 300-400% di acqua rispetto al peso delle pelli e aggiungendo Ca(OH) <sub>2</sub> e Na <sub>2</sub> S o NaSH, a 28°C	Sali e sostanze chimiche Emissioni in atmosfera
	<b>Scarnatura:</b> asportazione dello strato sottocutaneo del derma	Macchine scarnatrici	

	<b>Rifilatura e spaccatura:</b> divisione del fiore dalla crosta, eliminazioni contorni superflui	Macchine rifilatrici e spaccatrici	
	<b>Decalcinazione/macerazione:</b> eliminazione depilante alcalino, riduzione gonfiamento, aumento del rilassamento del collagene	Bagno in acqua a 30-37°C per eliminare residui, solfuri e solfidrati usati come depilanti nel calcinaio e che si trovano assorbiti nelle pelli idratate	
	<b>Sgrassaggio:</b> asportazione dello strato sottocutaneo del derma	Bagno con emulsionanti in fase acquosa o con solventi organici clorurati	
<b>Concia</b> (rende la pelle imputrescibile e resistente all'attacco di svariate sostanze chimiche)	<b>Piclaggio:</b> eliminazione residui di calce e preparazione del derma alla penetrazione dell'agente conciante	Acidificazione fino a PH=2,5-3 in soluzione salina mediante soluzioni di NaCl e H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> . In questa fase si libera H <sub>2</sub> S proveniente dal Na <sub>2</sub> S ancora presente sulla pelle	Consumo energetico Consumo acqua Consumo di sostanze chimiche Scarichi idrici con Sali e sostanze chimiche
	<b>Concia al cromo:</b> impregnazione della pelle con sostanze chimiche che ne impediscono la putrefazione	Bagno in solfato basico di cromo	Emissioni in atmosfera Inquinamento terreni in prossimità dei depuratori
	<b>Concia al naturale:</b> impregnazione della pelle con sostanze naturali che ne impediscono la putrefazione	Bagno in tannini naturali	
<b>Fase di rifinitura</b> (Migliorare l'aspetto del pellame, conferendogli le caratteristiche desiderate)	<b>Pressatura e rasatura:</b> eliminazione di eccesso di acqua e resa uniforme dello spessore della pelle	Pressa rotativa a feltri	Consumi energetici Consumi idrici Consumo di sostanze chimiche
	<b>Smerigliatura:</b> resa uniforme della superficie della pelle	Cilindri con superficie abrasiva, lama di aria generata da una testa di spazzolatura e sistema di aspirazione	Emissioni in atmosfera Emissioni inquinanti in acqua di processo
	<b>Neutralizzazione:</b> innalzamento del PH per permettere la successiva tintura.	Soluzione di NaHO <sub>3</sub> a 20-30°C	Perdita/Riduzione di biodegradabilità del prodotto finito
	<b>Riconcia:</b> ulteriore trattamento	Sali di Cr, tannini, Sali di Al,	



per migliorare la qualità del prodotto finale	resine, ureiche, glutaraldeide.
<b>Tintura:</b> applicazione di sostanze coloranti sulla pelle	Bagni con coloranti azoici e i derivati dell'anilina. Il colorante viene pesato e sciolto in acqua calda, e quindi addizionato il bagno in macchine automatiche che lavorano a ciclo chiuso
<b>Ingrasso:</b> attribuzione alla pelle di morbidezza e impermeabilizzazione	Oli e grassi di origine animale, vegetale o sintetica, in emulsione acquosa con l'ausilio di tensioattivi
<b>Asciugature</b>	Per sospensione o appenditura (consiste nello spremere le pelli con apposite macchine e appenderle poi in essiccatoi ad aria calda) "Pasting": si incollano le pelli su delle lastre di materiale vario e si fanno asciugare in essiccatoi continui a galleria o piastre di acciaio a cui può essere aggiunta una depressione prodotta da una pompa a vuoto
<b>Palissonatura e folonaggio:</b> resa di maggior morbidezza alla pelle	Sollecitazioni meccaniche ottenute dalla macchina di palissonatura che produce molto rumore e notevoli vibrazioni. Nel folonaggio, le pelli vengono fatte ruotare in bottale con o senza acqua oppure segatura
<b>Rifinitone:</b> funzionalizzazione e resa estetica della pelle	Spalmatura di pigmenti di tipo organico inorganico, leganti di varia natura, sostanze

		ausiliari. La rifinitura alla nitrocellulosa richiede la presenza nelle miscele coprenti di plastificanti, di vernici a base di poliuretani, di solventi e diluenti. Gli strati coprenti vengono poi fissati con una soluzione di formaldeide al 10-15%. La rifinitura può essere a spruzzo, tampone o velo.	
--	--	--	--

Tabella 3: Processo e criticità della concia (Fonte MyLiuc)

L'industria della concia è fortemente nota nell'opinione pubblica come industria ad alto impatto ambientale; l'immagine che suscita nelle persone infatti non è affatto associata a scenari green.

Perché l'opinione pubblica è così fortemente influenzata?

Analizzando la tabella ci si rende conto che vi sono numerosi processi che portano alla produzione di inquinamento ambientale.

Nel dettaglio si possono evidenziare tre categorie di inquinamento:

- REFLUI: prodotti in tutte le operazioni in botte e dalle operazioni di lavaggio dei macchinari, contengono di conseguenza componenti di diversa provenienza. Si avranno così una moltitudine di sostanze diverse a seconda del lavaggio messo in atto; come ad esempio coloranti, saponi, residui di pelle, metalli pesanti, acidi e molto altro. Questi agenti dannosi per l'ambiente vengono valutati secondo sei parametri:

-COD: domanda chimica di ossigeno, permette di valutare la concentrazione delle sostanze nell'acqua dei reflui. Il processo più critico nell'industria conciaria è rappresentato dal calcinaio, dove vengono degradate le proteine del pelo e dell'epidermide;

-Cromo: è il sale conciante più utilizzato nella sua forma trivalente (meno inquinante) e viene recuperato con un trattamento particolare e reimpiegato in un altro processo della concia. Ove questo non fosse possibile vengono mescolate acque pulite ad acque dove il cromo è presente per diluirle;

-Solfati: provengono dal processo conciario vero e proprio e dall'ossidazione catalitica dei solfuri. La loro depurazione risulta molto complicata;

-Azoto Ammoniacale, proviene dalla decalcinazione-macerazione e dal rinverdimento-calcaio. In fase di depurazione viene portato con un trattamento di nitrificazione - denitrificazione a nitrato e successivamente ad azoto molecolare N<sub>2</sub>;

-Solfuri: provengono dal calcaio e dal lavaggio delle macchine scarnatrici, venendo a contatto con acidi causano odori;

-Cloruri: provengono dalle lavorazioni in riviera nel cui bagno finisce tutto il sale utilizzato per la conservazione delle pelli prima del loro arrivo in conceria.

Parametro Chimico	Unità di misura	Scarico in acque superficiali	Scarico in pubblica fognatura
<i>COD</i>	mg/litro	160	500
<i>Cromo Totale</i>	mg/litro	2	4
<i>Solfati</i>	mg/litro	1000	1000
<i>Azoto Ammoniacal</i>	mg/litro	15	30
<i>Solfuri<sup>e</sup></i>	mg/litro	1	2
<i>Cloruri</i>	mg/litro	1200	1200

Tabella 4: Inquinanti presenti nei reflui (Fonte Polo Tecnologico Conciario)

Nella tabella sopra riportata, si possono notare a sinistra le varie quantità di inquinanti presenti nei reflui, mentre a destra si ha la soglia di tolleranza dello scarico in pubbliche fognature, secondo il decreto 152/99.

Per garantire la salvaguardia ambientale le acque devono necessariamente essere depurate prima del loro scarico nella proprietà pubblica per garantire la salvaguardia ambientale.

- **RESIDUI SOLIDI:** provengono dagli scarti dalle diverse lavorazioni meccaniche e sono costituiti dai ritagli delle lavorazioni, il carniccio della scarnatura, lo sporco del rinverdimento mentre la restante parte di rifiuti solidi è rappresentata dal fango creato dalla depurazioni dei reflui conciari.

- **EMISSIONI GASSOSE:** nel processo conciario troviamo tre diversi tipi di emissioni costituite da gas come acido solfidrico e ammoniaca che traggono origine dai processi in botte; polveri provenienti dalle diverse lavorazioni meccaniche, emissioni nelle fasi di rifinitura, costituite da miscele di acqua, composti organici volatili e particolato.

A questi fattori inquinanti si deve aggiungere il consumo idrico elevatissimo che è caratteristico del processo della concia: in particolare la quantità di acqua utilizzata arriva fino al 400% del peso delle pelli trattate.

### **3.2 Analisi del settore in Italia**

Il settore conciario italiano è ritenuto uno dei più importanti a livello mondiale, copre infatti il 17% del mercato mondiale, mentre a livello europeo copre il 66%.

L'industria conciaria italiana, secondo i dati forniti da Unic (Unione Nazionale Industria Conciaria) impiega 18.000 addetti in circa 1300 imprese, ottenendo un fatturato annuo stimato attorno i 5,2 miliardi di euro; è ritenuto perciò uno dei settori più redditizi della nostra economia.

Il settore è composto da imprese di piccola e media grandezza che si sono sviluppate in distretti, specializzati per tipologia di lavorazione e destinazione merceologica. L'industria conciaria italiana è costituita per il 90% della sua produzione da comprensori produttivi territoriali, in particolare:

- **Distretto di Arzignano:** situato nella valle del Chiampo, si sviluppa in un'area di 130kmq, ed è uno dei maggiori distretti a livello mondiale. Esso impiega nell'industria 12.000 addetti, fatturando all'incirca 3 miliardi di euro.

La produzione, di elevate qualità, si occupa di pelli bovine e vitelline, destinate principalmente al settore dell'arredamento e, secondariamente, a quello della calzatura e dell'automotive, rivolgendosi per oltre la metà ai mercati esteri.

Secondo stime Unic, il distretto di Arzignano copre più della metà del fatturato del settore in Italia;

- **Distretto di Santa Croce sull'Arno:** situato in Toscana, si sviluppa in un'area di 233kmq e secondo i dati Unic copre il 28% del fatturato italiano.

Nel distretto è concentrata il 35% della produzione nazionale di pelli e il 98% della produzione nazionale di cuoio da suola, che rappresenta circa il 70% di quello dei Paesi dell'Unione Europea. Esso infatti è uno dei più grandi distretti conciari per

quanto riguarda la produzione di cuoio da suola ed impiega circa 567 imprese medio-piccole con 5.500 addetti complessivamente.

- Distretto di Solofra: situato tra le provincie di Salerno e Avellino, ha una superficie di 115 kmq. In quest'area sono collocate circa 400 aziende, delle quali 179 sono concerie. Analizzando la composizione delle aziende, si riscontra che esse sono per la maggior parte di piccola e piccolissima dimensione, con meno di 100 dipendenti.

Questo distretto è caratterizzato da un'elevata tradizione artigianale, ma deve affrontare una disorganizzazione tra gli attori, che non si sono integrati perfettamente fra loro. Tuttavia, spronati dalla crisi e dalla crescente competitività, hanno in parte superato il problema, ottenendo così una crescente domanda dei propri prodotti, che articolano la produzione per il 90% in lavorazione di nappe per il settore abbigliamento ed il restante 10% in lavorazione di pelli per le calzature.

Analizzando dati forniti dall'Istat, si ottiene una panoramica a livello mondiale dei paesi esportatori di prodotti dell'industria conciaria: l'Italia si trova in seconda posizione dopo la Cina, detenendo infatti un primato internazionale per quanto riguarda la produzione di pelli; il valore della produzione pesa per il 19% su quello globale, arrivando ad un 67% se si conta la sola Unione Europea.

Negli ultimi anni, nonostante la crisi globale, la percentuale di beni esportati è aumentata sensibilmente nel nostro paese, a differenza di altri Paesi come Giappone, Francia, Germania, che invece ne hanno risentito e quindi hanno ridotto le esportazioni.

**Tabella 2 - Principali paesi esportatori al mondo nel settore della concia e relative quote di mercato (pesi percentuali)**

		2011	2012	2013	2014
1	Cina	27,5	28,3	28,0	28,0
2	<b>Italia</b>	<b>11,7</b>	<b>11,5</b>	<b>11,8</b>	<b>12,3</b>
3	Hong Kong	10,0	9,8	8,8	7,9
4	Francia	6,7	6,8	6,4	6,4
5	Stati Uniti	4,7	4,8	4,9	4,8
6	Germania	3,6	3,3	3,0	3,3
7	India	2,8	2,8	3,1	3,1
8	Vietnam	1,3	1,5	1,7	2,7
9	Brasile	2,0	1,9	2,1	2,4
10	Spagna	1,8	1,7	1,8	1,9

Tabella 5: Fonte Istat

Nella figura sottostante viene rappresentata la dinamica dell'industria conciaria italiana in milioni di euro, prendendo in considerazione il periodo 2011-2015.

La retta segmentata verde rappresenta il fatturato, che vediamo essere in crescita, dopo una battuta d'arresto verificatasi nel 2012 a seguito della crisi.

La retta segmentata azzurra rappresenta l'export dell'industria conciaria, che vediamo aver reagito in modo migliore alla crisi (-0,4%), a differenza dell'import, rappresentato in colore nero, che ne ha risentito molto di più (-2,9%). Il settore infatti punta sulla competitività nei mercati internazionali, dove le industrie conciarie italiane registrano risultati positivi.

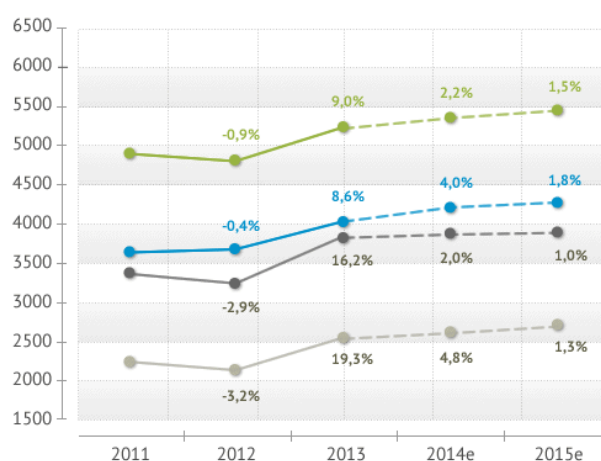


Figura 4: Dinamica dell'industria conciaria italiana (Elaborazione Unicredit su dati Cerved Group)

### 3.3 Certificazioni

Nel 1994, su richiesta ed iniziativa delle principali aziende della filiera, è stato costituito l'ICEC, ovvero l'Istituto di Certificazioni di Qualità per l'area pelle, il quale vanta di essere l'unica struttura in Europa e nel mondo specifica per il settore conciario.

L'ICEC ha predisposto degli schemi di certificazione, ed in particolare per quanto riguarda l'ambiente viene rilasciata l'attestazione BAP (Bilancio Ambientale di Prodotto) che certifica gli impatti ambientali della pelle dall'inizio del processo produttivo fino alla creazione del prodotto. I parametri che vengono analizzati in questo indice sono prelievo e scarichi idrici, emissioni in atmosfera, produzione di rifiuti, utilizzo di energia e di prodotti chimici, trasporto.



Figura 5: fonte Icec

Attualmente la certificazione usata è denominata UNI EN ISO 14001<sup>13</sup>, e riguarda il sistema di gestione ambientale, che è applicabile a concerie, aziende manifatturiere ed altre aziende dell'area pelle. Costituisce per un'azienda la conformità ai requisiti normativi ed è un valido strumento per migliorare la struttura interna dell'azienda, tenere sotto controllo la conformità legislativa ambientale e portare ad ottenere nel tempo la riduzione dei fattori di rischio e dei costi, grazie a valutazioni periodiche del sistema.

---

<sup>13</sup> D'INCOGNITO V., 1998. Guida allo Sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale. Norma ISO 14001, Franco Angeli.

Un'altra certificazione che consente di migliorare l'ambiente, è denominata EMAS, ovvero "Sistema comunitario di ecogestione ed audit".



Figura 6: fonte Icec

E' uno strumento di informazione utilizzato dal mercato, dai cittadini e dalle autorità di controllo, che permette di capire le prestazioni ambientali dell'azienda, attraverso la Dichiarazione Ambientale.

ICEC è accreditato come Verificatore Ambientale EMAS, quindi può convalidare le certificazioni ambientali emesse dalle varie aziende.

Per ottenere la registrazione EMAS l'azienda deve pertanto predisporre un Sistema di Gestione Ambientale e redigere una Dichiarazione Ambientale ISO 14001, ovvero un documento descrittivo delle proprie attività e del loro rapporto con l'ambiente.

Nel 1946 nasce la più importante associazione mondiale degli industriali conciarari, ovvero l'Unione Nazionale dell'Industria Conciaria, UNIC, per tutelare le aziende ad essa associate e si pone l'obiettivo di rappresentare un settore molto importante per l'economia italiana, promuovendo gli interessi della categoria, favorendo l'innovazione, valorizzandone il ruolo sociale ed ambientale.

Ha voluto dare il proprio contributo attraverso il Codice di condotta e di Responsabilità sociale che è uno strumento che permette all'impresa di comunicare l'impegno nella corretta gestione delle tematiche connesse alla responsabilità sociale di impresa e comunica attraverso questo documento i propri principi ispiratori e performance a tutti gli stakeholder.

Il codice è condiviso dalle rappresentanze sindacali e viene rinnovato annualmente. Al suo interno vengono trattate diverse tematiche: la prima affrontata è il lavoro minorile: esso viene vietato se si tratta di lavoro infantile, e in casi di minorenni occupato all'interno dell'azienda, deve essere posta notevole tutela nei confronti del minore. Viene poi vietato il lavoro obbligato e la discriminazione di qualsiasi tipo.



Un'altra tematica affrontata è l'ambiente, per il quale l'azienda deve seguire o sviluppare determinate procedure al fine di ridurre gli effetti ambientali connessi alle lavorazioni.

Grazie all'adozione del Codice di condotta e di responsabilità sociale, le aziende sono in grado di sviluppare accordi interni che permettono di ottenere maggiore efficienza, flessibilità e partecipazione dei lavoratori.



## 4 CASO: GRUPPO DANI S.p.A.



Figura 7: fonte Dani S.P.A.

### 4.1 Storia

L'azienda Dani Spa si trova nel distretto vicentino di Arzignano, ritenuto il principale polo conciario del mondo. E' stata fondata nel 1950 da Angelo Dani, il quale costruì un bottale per la lavorazione della pelle di piccole dimensioni e senza motore, dietro il giardino di casa propria.

Avviò l'impresa con i suoi sei figli e negli anni si poté notare una costante crescita della produzione che permise nel 1961 il trasferimento dell'azienda in una sede più grande nella periferia di Arzignano, più adatta all'aumento della produzione.

Negli anni ottanta l'azienda si trasforma ed entra a fare parte di una delle prime aree industrializzate attrezzate in Italia. Ciò è stato possibile anche grazie al supporto dell'Amministrazione locale che costruì il primo impianto consortile per la depurazione delle acque reflue conciarie.

A partire dagli anni '90, l'azienda aumenta la propria capacità produttiva attraverso l'acquisizione di due stabilimenti produttivi localizzati nella stessa area industriale: le concerie D.M.G (1993) e D.M.T (1995). Nello stesso periodo ottiene la prima certificazione ISO9001.

Gli anni 2000 segnano un'espansione fuori dai confini europei dell'impresa, vengono infatti aperte due sedi commerciali, una negli Stati Uniti in New Jersey e la seconda in Cina, precisamente in Guangzhou ed inoltre nel 2007 l'azienda diventa Gruppo Dani S.p.A..

Nel 2009 viene messa in atto un'importante diversificazione produttiva grazie all'acquisizione di Leather GBR che permette l'espansione dell'azienda nel settore automotive-primario equipaggiamento. Questo le permette di rifornire le principali case automobilistiche mondiali. Nel 2012 Leather GBR diventa Dani Automotive S.p.A..

Nel 2011 l'azienda ottiene i primi risultati derivanti dall'orientamento verso strategie sostenibile, riceve infatti una certificazione "Carbon Footprint of Product" e riceve anche un importante premio dall'allora presidente della Repubblica Giorgio Napolitano per essersi distinta nella diffusione della cultura dell'innovazione.

Nel 2013 vengono fuse le due società Dani Automotive S.p.A. e Gruppo Dani S.p.A. costituendo Dani S.p.A. A questo punto l'azienda viene articolata in due divisioni:

- Dani automotive per la produzione di pelli e set tagliati per il settore automotive;
- Dani Home Style and Fashion per la produzione di pelli destinate all'arredamento, alla calzatura e alla pelletteria.

Nel 2014 la società si è espansa ulteriormente in Asia grazie all'apertura di Dani Asia, ed uno show room ad Hong Kong. Inoltre è stato acquisito uno stabilimento in Slovenia (Dani AFC) che svolge operazioni di taglio e cucitura pelli per il settore automotive.<sup>14</sup>

## 4.2 Identità Aziendale

Si può descrivere l'identità di Dani S.p.A. attraverso quest'immagine che la rappresenta in tutte le sue sfaccettature.



Figura 8: fonte Dani S.p.A.

<sup>14</sup> DANI S.p.A., 2015, Yes we report. Bilancio di sostenibilità 2015, Rapporto 2015

E' una società che punta al continuo sviluppo innovativo per soddisfare un mercato dinamico che pretende efficienza e qualità, nel totale rispetto dell'ambiente, e pratica i propri valori anche in base all'etica dei rapporti con i collaboratori, i clienti, i fornitori e con il contesto sociale. Tutto questo viene ripreso nel codice etico dell'azienda, dove vi sono riportati i principi guida da rispettare, per chi stabilisce relazioni con Dani S.p.A. (dai clienti ai fornitori), ed inoltre chiarisce come l'azienda intende rispettare i Paesi in cui la società opera, vigilando sull'operato dei propri collaboratori nel totale rispetto di leggi e regolamenti vigenti. Il codice di condotta può essere inteso come una Carta Costituzionale poiché al suo interno vi sono diritti e doveri morali volti a diffondere i valori che rappresentano il gruppo Dani.

La **missione** dell'azienda è non solo il soddisfacimento del cliente finale ma anche l'ottenere risultati positivi per tutti gli stakeholder coinvolti nella filiera, come azionisti, collaboratori e fornitori, con lo sviluppo di un prodotto in pelle di ottima qualità al miglior rapporto qualità/prezzo e che deve necessariamente rispettare l'ambiente.

Praticando questi principi, Dani S.p.A si è prefissata di crescere nel settore della concia, ponendosi l'obiettivo di essere tra le prime dieci aziende leader entro i prossimi cinque anni e, un secondo obiettivo non meno importante, è quello di voler conquistare il primato per la ricerca d'innovazione nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Riassumendo le caratteristiche di Dani S.p.A, è possibile notare come questo gruppo monitori costantemente i rapporti con gli stakeholder attraverso vari tipi di canali, poiché è molto importante soddisfarli pienamente mantenendo sempre un alto livello di rispetto per i propri collaboratori e per l'ambiente

### 4.3 A chi comunica?

Il gruppo Dani intrattiene una moltitudine di relazioni a doppio canale con gli stakeholder: l'azienda influenza enti, organizzazioni, persone e viene a sua volta influenzata.

L'azienda ha ritenuto molto importante il ruolo che ricoprono al punto tale da costruire una mappatura dei soggetti che entrano in contatto con essa, poiché riconosce loro il diritto di essere ascoltati e di accettare l'impegno di rendicontare le proprie attività e le proprie scelte.

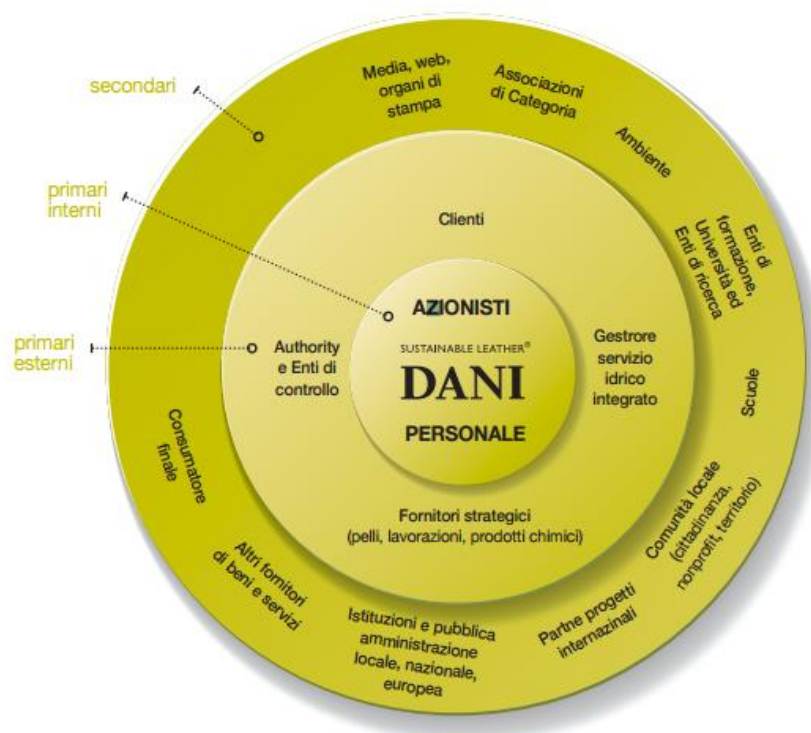


Figura 9: Stakeholder Gruppo Dani (fonte Dani S.P.A.)

A seconda della relazione che gli stakeholder stabiliscono con Dani, essi vengono articolati in primari, da cui dipende la sopravvivenza dell'azienda e secondari, i quali vengono influenzati ed influenzano le attività della società. Azionisti e personale sono stakeholder primari interni all'azienda: i primi dato che investono nella società e quindi deve costruire con essi un rapporto forte che rispecchi trasparenza e veridicità, i secondi poiché contribuiscono giornalmente al corretto funzionamento della filiera produttiva.

Sono stakeholder primari esterni all'azienda: i clienti, per i quali l'azienda sviluppa prodotti ad hoc, il gestore del servizio idrico integrato, fondamentale per un'industria

conciaria che utilizza l'acqua in vari processi, i fornitori strategici dai quali l'azienda ricava la materia prima che viene poi lavorata, l'authority e gli enti di controllo che sono indispensabili per il gruppo per tutelarsi e tutelare tutti i soggetti con cui entra in contatto.

Gli stakeholder secondari sono rappresentati invece da: il consumatore finale, altri fornitori di beni e servizi, le istituzioni e la pubblica amministrazione locale, nazionale ed europea, dei partner di progetti internazionali, la comunità locale, le scuole, gli enti di formazione, l'ambiente, le associazioni di categoria, i media, il web e gli organi di stampa.

Sviluppare buoni rapporti con tutti gli stakeholder è fondamentale per il gruppo Dani, che per realizzare relazioni adatte ad ogni soggetto con cui viene in contatto, ha infatti realizzato un piano di comunicazione che studia canali e iniziative che devono essere messe in atto.

#### 4.4 Mezzi di comunicazione

Dani S.p.A a seconda dello stakeholder instaura diversi tipi di rapporti.

Analizzando la **comunicazione interna** intende sviluppare rapporti per coinvolgere i lavoratori, con lo scopo di aumentarne il senso di appartenenza e la diffusione dei valori e della cultura aziendali, dei principi della sicurezza e della qualità. Utilizza bacheche informative presenti in tutti gli stabilimenti e viene redatto un giornale aziendale chiamato il Dani news. In esso sono contenute le iniziative interne ed esterne all'azienda, in un contesto socio-economico dove convivono la realtà del distretto e la globalizzazione. Altri strumenti di comunicazione che sono ormai diventati tradizioni sono la Cena di Natale e la festa d'Estate, dove i lavoratori si aggregano e condividono momenti extra-lavorativi.

In un ottica di **comunicazione commerciale**, i valori che Dani vuole trasmettere sono:

- Qualità del prodotto e "Made in Italy": passione, dedizione, abilità e creatività per realizzare un prodotto unico;
- Partnership e cooperazione: volontà di stabilire relazioni a lungo termine con i clienti per lavorare e crescere insieme;
- Trasparenza e senso di responsabilità;
- Innovazione: nuove linee di prodotti, progetti di ricerca ed innovazione organizzativa;
- Internazionalizzazione: apertura culturale, volontà di avvicinarsi ai clienti e velocità di consegna;

- **Sostenibilità:** utilizzare in modo efficiente le risorse naturali e valorizzare le persone che lavorano in e con Dani.

Vuole essere per i suoi clienti un partner commerciale credibile, affidabile e propositivo, accompagnando i propri prodotti con una scheda informativa, che descrive le caratteristiche tecniche e qualitative, i requisiti prestazionali e le certificazioni di prodotto ed accompagnando le pelli disponibili presso il magazzino, anche con una cartella colori.

Per informare i clienti rispetto i propri prodotti, l'azienda partecipa alle più importanti fiere mondiali di settore, ovvero: *Première Vision* (Parigi), *Lineapelle* (Bologna), *APLF MM&T* (Hong Kong), *Leather Middle East* (Dubai).

Altre attività che il gruppo Dani utilizza per fini commerciali sono: pubblicazioni su giornali sia on line che cartacei, sponsorizzazioni o presenze ad eventi commerciali ed istituzionali dei clienti, scambio di comunicati con i clienti, visite guidate ai clienti in conseria e formazione dei venditori per renderli ottimi comunicatori delle caratteristiche di qualità del prodotto.

Tutte queste attività sono volte a fidelizzare i clienti attraverso delle attività di cooperazione e di condivisione del prodotto, poiché è molto importante coinvolgerli nello sviluppo di un prodotto sostenibile e di qualità, che rispetta l'ambiente. L'azienda intende tradurre tutto ciò in crescenti fatturato e marginalità, che potranno essere reinvestiti per migliorare i prodotti ed espandere l'attività in nuove aree geografiche.

Per quanto riguarda le **istituzioni**, Dani essendo una grande realtà, intrattiene rapporti di correttezza e trasparenza con diverse di esse, poiché vuole essere per loro un interlocutore credibile a cui affidarsi per costruire collaborazioni durature.

Nello specifico, ha instaurato rapporti con Enti di categoria e di tutela degli interessi di settore, quali Unic ed Utia; Associazioni tecniche per aggiornamento e formazione, quali Confindustria Vicenza e Aicc.



Nella tabella<sup>15</sup> di seguito riportata, vengono riassunti dettagliatamente i rapporti che Dani S.p.A instaura con i diversi tipi di stakeholder:

<b>Stakeholder</b>	<b>Informazione</b>	<b>Ascolto</b>	<b>Coinvolgimento attivo</b>
<b>Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Visite guidate in concerta</li> <li>•Materiali commerciali</li> <li>•Eventi territoriali</li> <li>•Fiere di settore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Customer care e Customer satisfaction</li> <li>•Visite guidate in concerta</li> <li>•Ricerche di mercato</li> <li>•Audit da parte dei clienti</li> <li>•Adesione a Codici di Condotta</li> <li>•Protocolli di monitoraggio dei Clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Iniziative congiunte</li> <li>•Co-progettazione nuovi articoli</li> <li>•Consulenza e assistenza post vendita</li> <li>•Coinvolgimento in progetti di innovazione e R&amp;S</li> <li>•Gestione dei reclami</li> <li>•Piani di miglioramento a seguito analisi soddisfazione clienti</li> </ul>
<b>Personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione</li> <li>•Bacheche e cartellonistica</li> <li>•Giornalino aziendale (Dani News)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Momenti informali di dialogo con il management aziendale</li> <li>•Analisi dei fabbisogni formativi per lo sviluppo professionale</li> <li>•Indagine soddisfazione personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eventi interni</li> <li>•Proposte di miglioramento dal personale</li> <li>•Team building</li> <li>•Organizzazione feste aperte anche alle famiglie</li> <li>•Riunioni ad hoc</li> </ul>
<b>Partner economici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Brochure</li> <li>•Bilancio di esercizio</li> <li>•Bilancio di sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incontri conoscitivi</li> <li>•Presentazioni progettuali o di iniziative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Partecipazione a incontri</li> <li>•Sviluppo rete e partnership</li> <li>•Contratti di fornitura e collaborazione</li> <li>•Attività di controllo (audit) sui fornitori</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicazione interna</li> <li>•Comunicati per la stampa o interviste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Audit ambientali</li> <li>•Attività legate alla sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formazione interna</li> </ul>
<b>Collettività/comunità territoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sito internet</li> <li>•Visite guidate in concerta</li> <li>•Testimonianze in aula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incontri e progetti per le scuole</li> <li>•Fabbriche aperte (questionari)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supporto a progetti (anche ricerche) delle Università e tesi di laurea</li> <li>•Stage di studenti università e scuole superiori</li> <li>•Supporto diretto progetti realizzati ad hoc per la solidarietà, lo sport, la cultura</li> </ul>

<sup>15</sup> DANI S.p.A., 2015, Yes we report. Bilancio di sostenibilità 2015, Rapporto 2015

			ecc. •Fabbriche Aperte
Istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicazione istituzionale</li> <li>•Bilancio di esercizio</li> <li>•Sito internet</li> <li>•Bilancio di sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Inviti occasionali alle principali autorità e cariche istituzionali a visitare l'azienda</li> <li>•Premi e riconoscimenti istituzionali per il buon operato dell'azienda</li> <li>•Risposta a richieste, moduli e adempimenti amministrativi</li> <li>•Partecipazione a survey o questionari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Partecipazione a tavoli tematici, indagini e progetti promossi dal Distretto della Concia e Associazioni di Categoria</li> </ul>

Tabella 6 Rapporti con gli stakeholder (fonte Dani S.P.A)

## 4.5 Analisi strategica



Figura 10: fonte Antiba S.p.A

Nel 2015 Dani insieme ad altri partner (Desirèe, Gamma Arredamenti, Living, Aku), ha lanciato il progetto **Zero impact**, che vuole essere un punto di partenza per sviluppi tecnici futuri della produzione. Le innovazioni che il progetto vuole portare, sono costituite da innovazioni del processo produttivo e da rimboschimenti di aree italiane, seguendo procedure certificate internazionalmente. Discutendo il primo punto, l'azienda vuole introdurre cambiamenti in diverse fasi:

- Fase di depilazione: viene utilizzata la depilazione ossidativa ottenuta tramite l'utilizzo di acqua ossigenata in uno speciale bottale in polipropilene. Attraverso questa tecnologia si riescono a ottenere sottoprodotti che vengono impiegati in ambito

industriale, agro-industriale ed energetico. L'obiettivo di Dani è quello di ridurre al minimo gli sprechi, cerca quindi di reimpiegare tutto ciò che è ritenuto rifiuto.

- Concia: grazie alla ricerca e allo sviluppo condotte, sono state introdotte nuove tecnologie di concia esenti da metalli e basate sull'utilizzo di enzimi e polisaccaridi che conferiscono alla pelle le stesse caratteristiche fisiche e meccaniche delle pelli trattate con la concia tradizionale;
- Riconcia e rifinitura: sono stati selezionati dei prodotti ad hoc, con un bassissimo contenuto di metalli e per la fase di rifinitura sono stati scelti appositamente dei prodotti a base acquosa.

Attraverso il progetto impact sono stati sviluppati prodotti calzaturieri ed arredamento per la casa in numerosi varianti di colore, ecco alcuni esempi:



Figura 11-12: fonte ZeroImpactLeather

L'altra parte del progetto Zero impact si pone l'obiettivo di ridurre le emissioni dei gas serra. L'azienda vuole ottenere questo obiettivo piantando 1.869 alberi nelle aree del Parco Nazionale del Gargano, del Comune di Nuoro, del Parco Fluviale del Po e dell'Orba e del Parco Regionale del Delta del Po.

Per capire il grado di coinvolgimento dei clienti in queste attività volte a rispettare l'ambiente, Dani S.p.A. ha realizzato un'indagine attraverso questionari, di cui sono tornati all'azienda un 30% rispetto il totale.

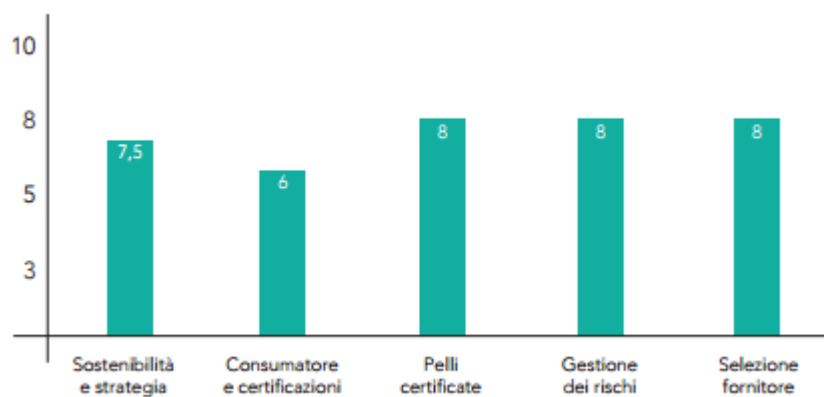


Figura 13: Questionario coinvolgimento clienti in attività sostenibili (fonte Dani S.P.A)

Si vede come tutte le questioni che riguardano la sostenibilità e il rispetto per l'ambiente ricoprano molta importanza nel giudizio dei clienti che premiano gli sforzi che l'azienda ha fatto durante il corso degli anni per intraprendere una strada green e i progetti pianificati per il futuro.

Un altro progetto che Dani sta seguendo, è denominato “Green Leather Industry for Environment” ed è finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma “LIFE”. E' un progetto che non si limita all'azienda, ma vuole espandersi nel distretto in cui essa è localizzata, coinvolgendo altre quattro imprese: Gruppo Mastrotto S.p.A. (conceria), Ikem Srl (fornitore prodotti chimici), Ilsa S.p.A. (impresa del settore biotecnologie e mezzi tecnici per l'agricoltura) ed Acque del Chiampo S.p.A. (gestore del servizio di depurazione acque).

I traguardi che il progetto si pone sono molto ambiziosi: infatti le aziende coinvolte si sono preposte di apportare delle modifiche al processo produttivo riducendo del 20% il consumo di acqua nelle fasi di riviera, riducendo del 20% il consumo di prodotti chimici nelle fasi di riviera, riducendo del 20% i rifiuti solidi, eliminando il solfuro nella fase di depilazione delle pelli e recuperando e valorizzando il 15% dei sottoprodotti del ciclo conciario. Vogliono inoltre creare un “hub tecnologico” per condividere idee e tecnologie.

Questo progetto ha scadenza triennale e prevede l'investimento di 2,3 milioni di euro, finanziati al 50% dalla Commissione Europea.

## 4.6 Analisi delle performance economiche

INDICI	2013	2014
FATTURATO	€ 207.894.310,00	€ 203.554.482,00
MOL	€ 12.711.791,00	€ 10.514.314,00
ROA	9.12%	6.08%
UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO	€ 4.638.094,00	€ 4.305.844,00
ONERI FINANZIARI	.	.
TOTALE PASSIVITÀ	€ 93.232.400,00	€ 101.249.754,00
PATRIMONIO NETTO	€ 18.385.496,00	€ 19.691.340,00
RAPPORTO DI INDEBITAMENTO	80.28%	80.55%
ONERI FINANZIARI / EBITDA	.	.
ROI	9.10%	5.95%
ROS	4.08%	2.96%
ROE	25.23%	21.87%
NUMERO ADDETTI	563	632

Figura 14: fonte ReportAziende

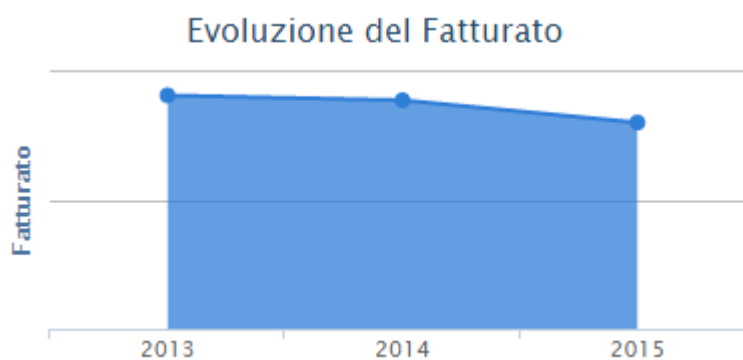


Figura 15: fonte informazione aziende

Nei grafici riportati sopra si può notare come il fatturato del gruppo Dani S.p.A. sia diminuito del 11,62% rispetto all'anno 2013. Si può riscontrare questa variazione negativa anche nella perdita netta d'esercizio, di € 332.250.

## 4.7 Conclusioni

Un'azienda come il gruppo Dani S.p.A è un esempio all'avanguardia nell'ambito della comunicazione sostenibile, poiché ha integrato perfettamente la volontà di preservare l'ambiente nella sua identità aziendale ed ha saputo diffondere il proprio messaggio agli stakeholder che entrano in contatto con la sua realtà attraverso lo sviluppo di numerosi canali di comunicazione.

L'azienda ha saputo dimostrare che la perseveranza nel seguire obiettivi sostenibili può portare ad ottenere beni che rispettino l'ambiente, senza rinunciare alla qualità che distingue i prodotti del gruppo Dani, ottenendo quindi ottimi risultati economici e mantenendo una notevole vantaggio competitivo.

Una grande azienda come questa, con il suo comportamento totalmente rivolto alla tutela dell'ambiente, rappresenta per le altre aziende un esempio, e le stimola a replicarne la strategia adottata, incoraggiate appunto dagli ottimi risultati positivi che l'azienda Dani ha ottenuto nel suo percorso sostenibile.

Si rimane positivamente colpiti dal modo in cui l'azienda si adopera a studiare dettagliatamente ogni fattore che la compone, sia internamente che esternamente, per fornire dati veritieri ad ogni soggetto che entra in contatto con essa, risultando in questo modo, un'impresa che fa della trasparenza un proprio punto di forza.

Uno stakeholder che vuole entrare in contatto con il gruppo Dani, non trova nessun tipo di barriera poiché può recepire informazioni attraverso i numerosi canali che l'azienda ha saputo utilizzare al meglio.

## 5 CASO: ANTIBA

### 5.1 Storia<sup>16</sup>



Figura 16: fonte Antiba S.p.A.

L'azienda Antiba S.p.A. esiste dall'anno 1987 ed ha la sede operativa nel distretto di Santa Croce sull'Arno.

Creata dalla famiglia Balducci ha riscontrato fin da subito una crescita continua e costante che è sfociata in un rapido sviluppo nei mercati nazionali ed internazionali. Nel 1988 l'azienda si espande in India aprendo la conceria Prime a Ranipet (Madras) con l'obiettivo di acquistare materie prime ed avere così la possibilità di controllare tutta la filiera produttiva, riducendone i costi. Nel 2002 viene fatto un ulteriore passo avanti nel mercato internazionale, poiché la sede a Ranipet viene dotata di una propria capacità produttiva, dando così la possibilità all'azienda di espandersi nel mercato orientale. In questo modo, le pelli da pelletteria vengono spedite in Europa mentre tutte le altre vengono destinate ai mercati Asiatici, dove viene aperto un ufficio in Cina con 10 dipendenti che fa da supporto al gruppo Antiba.

Nel 2006 nasce la prima joint venture con la conceria Sciarada, creando così Scintan sempre a Ranipet. Essa si pone l'obiettivo di gestire le croste ad alta qualità e la conseguente commercializzazione nei paesi Asiatici.

Nel 2010 nasce Vertigo, una nuova azienda nata per il vitello con prodotti legati alla tecnologia, per potenziare l'acquisto della materia prima in funzione della sua tracciabilità. Nello stesso anno nasce BeAntiba che si è proposta il compito di gestire lo sviluppo e la

---

<sup>16</sup> <http://www.antiba.it/>

commercializzazione di prodotti di banda personalizzati, soprattutto a fantasia vitello personalizzati, attivo fino al 2013 in cui viene sviluppato il settore calzatura.

Nel 2012 nasce la seconda join venture con l'azienda Cristina di Arzignano, sotto il nome di Cristina India, che si occupa della produzione di vitello di origine indiana. Nello stesso anno nasce commerciale Vertigo per il mercato asiatico.

Nel 2015 viene mosso un passo verso prodotti sostenibili, con la nascita di ALT (Advanced Leather Technology of Finishing). E' una conceria di rifinizione innovativa per prodotti altamente tecnologici, che incrementando caratteristiche fisico-meccaniche, aggiunge durabilità e sostenibilità ecologica al pellame tradizionale.



Figura 17: fonte Antiba S.p.A

## 5.2 Identità Aziendale

Secondo quanto riportato dalla **vision** dell'azienda Antiba, essa vuole essere riconosciuta tra gli stakeholder per la sua specializzazione ed affidabilità a livello mondiale.

E' un'azienda dotata di una struttura snella e flessibile che, in un'ottica competitiva nazionale ed internazionale, riesce a distinguersi per la capacità di tutta la struttura di soddisfare le esigenze dei propri clienti.

Ha da sempre precorso i tempi anticipando le richieste di un pubblico costantemente più esigente con aspettative di performance sempre più alte in termine di durabilità, esigenza e sostenibilità. Si propone quindi di soddisfare il cliente da un punto di vista qualitativo cercando di avvicinarli la conceria, riducendo i tempo di risposta, il lead time e migliorando i servizi offerti.

Un punto molto importante per l'azienda è adottare atteggiamenti rispettosi della salute e sicurezza propria, dei colleghi e dei collaboratori, e questo si rispecchia nel codice etico aziendale.



L'azienda rendendosi conto della maggiore importanza attribuita alla sostenibilità, ritiene che bisogna rispettare anche l'ambiente, ritenendolo un bene comune.

### 5.3 Comunicazione Gruppo Antiba

La comunicazione del gruppo Antiba risulta lineare e priva di particolare enfasi (per quanto riguarda la tematica sostenibile), nonostante l'azienda si sia impegnata al rispetto della tematica ambientale.

Analizzando la **comunicazione interna**, essa è basata su rapporti che adottano valori fondamentali come competenza, stima e fiducia reciproca. L'azienda contava nel 2015 attorno ai 60 dipendenti, confermandosi di dimensioni piccole e non adotta giornali aziendali o strumenti distintivi.

Hanno recentemente investito in formazione del personale a seguito dell'adozione di un laboratorio interno, per rispondere alle esigenze dei propri clienti di case di alta moda che richiedevano prodotti conformi ai requisiti dei vari capitolati di fornitura.

Hanno puntato sulla delega ed il lavoro di squadra per aumentare la motivazione del personale e per rispondere ad esigenze particolari dei propri clienti.

In un'ottica di **comunicazione commerciale**, il gruppo Antiba ha sempre puntato a svolgere nei confronti di clienti, fornitori e mercato attività orientate al massimo equilibrio commerciale, per mantenere un'immagine rispettabile e corretta.

Per comunicare la propria correttezza al cliente, Antiba ha adottato un sistema informatico gestionale chiamato "Xtannery"<sup>17</sup>, con il quale si garantisce la tracciabilità delle merce venduta con i lotti di acquisto della materia prima. "Al momento dell'arrivo del pellame grezzo, Antiba inserisce con un numero di protocollo progressivo i lotti acquistati, riportando tutti gli estremi della fattura (fornitore, data di arrivo, provenienza, quantità, prezzo, selezione, etc). Quando la materia prima inizia il ciclo di lavorazione viene creato un cartellino con un numero univoco progressivo che accompagnerà la merce fino all'arrivo al magazzino spedizioni. Nel cartellino sono riportate tutte le informazioni del lotto di partenza, del ciclo di lavorazione e le caratteristiche dell'articolo in fase di lavorazione come la taglia, lo spessore..etc. Dopo che l'articolo ha subito tutte le fasi di lavorazione previste, viene scelto e misurato nel magazzino spedizioni. Gli operatori provvederanno a chiudere il cartellino e predisporre il ddt e/o fattura di vendita al cliente. Nel sistema informatico rimane la

---

<sup>17</sup> <http://www.antiba.it/>

tracciabilità di tutta la merce che viene acquistata, lavorata e successivamente venduta. In qualsiasi momento è possibile interrogare il sistema informatico e vedere dal DDT di vendita, dal cartellino in lavorazione e dai lotti di acquisto i dati inerenti la materia prima acquistata.” L’azienda vuole garantire al proprio cliente la qualità dei propri prodotti e soprattutto la sostenibilità, affermandosi un gruppo che vuole dare una risposta positiva ad esigenze ambientali.

Per garantire agli stakeholder il suo impegno nella sostenibilità, l’azienda possiede la certificazione del sistema gestione qualità in conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2015, accreditata Accredia, con numero certificato: CERT-019-1997-QMS-ICEC. Nel 2013 ha ottenuto con ICEC anche la certificazione del Sistema Gestione Ambientale in conformità alla norma UNI EN ISO 14001:2015, accreditata Accredia, con numero certificato: CERT-068-2013-EMS-ICEC. Tale certificazione costituisce per Antiba uno strumento di miglioramento interno e costituisce la tenuta sotto controllo della conformità legislativa ambientale. Sempre nel 2013 l’azienda ha ottenuto un’ulteriore certificazione riguardante conformità al codice conciaro di condotta e responsabilità sociale “UNIC SOCIAL ACCOUNTABILITY” attestato ICEC numero: ATT-008-2014-ETIC-ICEC.

Tutte queste certificazioni sono disponibili per la visione dei propri clienti attraverso il sito internet aziendale.

Il gruppo Antiba partecipa inoltre agli eventi fieristici di Linea Pelle a Milano, dando così l’opportunità agli stakeholder di incontrare l’azienda ed i prodotti che offre.

Da un punto di vista internazionale, con la sua azienda Prime situata in India, ha ottenuto riconoscimenti grazie al suo lato green, nel 2013 è stata premiata per “Global SME category” e “Green SME category”.

Grazie ad una panoramica relativa ai mezzi di comunicazione si nota come internet sia lo strumento più utilizzato per commercializzare i propri prodotti, e a seguito molto importanti sono anche le fiere del settore come Linea Pelle.

## 5.4 Analisi delle performance economiche

L'azienda nel corso degli anni ha registrato tendenze differenti: nel bilancio chiuso al 31/12/15 si registra un fatturato in crescita, che dopo una crisi riscontrata nel 2014, è aumentato. Non è arrivato comunque ai livelli degli anni precedenti, è infatti diminuito del 7,47% rispetto al 2013.

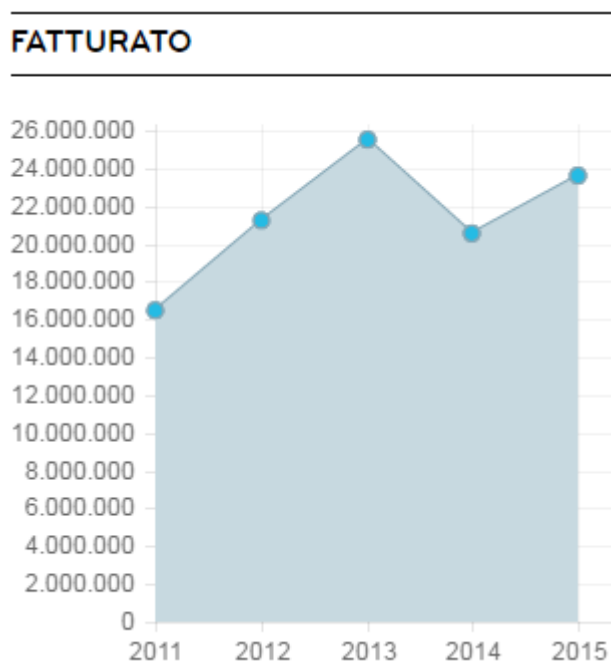


Figura 18: Fatturato Antiba S.p.A. (fonte ReportAziende)

Di seguito vengono presi in considerazione indici che descrivono la situazione dell'azienda Antiba, in riferimento agli anni 2014 e 2015.

INDICI	2014	2015
FATTURATO	€ 20.546.936,00	€ 23.604.442,00
MOL	€ 1.270.116,00	€ 1.020.415,00
ROA	4.36%	2.26%
UTILE / PERDITA D'ESERCIZIO	€ 269.091,00	€ 224.343,00
ONERI FINANZIARI	.	.
TOTALE PASSIVITÀ	€ 17.215.714,00	€ 19.295.762,00
PATRIMONIO NETTO	€ 4.575.930,00	€ 4.590.274,00
RAPPORTO DI INDEBITAMENTO	73.42%	76.21%
ONERI FINANZIARI / EBITDA	.	.
ROI	4.36%	2.26%
ROS	3.65%	1.84%
ROE	5.88%	4.89%
NUMERO ADDETTI	58	62

Figura 19: Situazione Antiba S.p.A. (fonte ReportAziende)

Il MOL, che evidenzia il margine operativo lordo, cioè quello che "resta" dei ricavi dopo aver sostenuto i costi commerciali, tecnici e amministrativi, vediamo essere diminuito di 249701 euro.

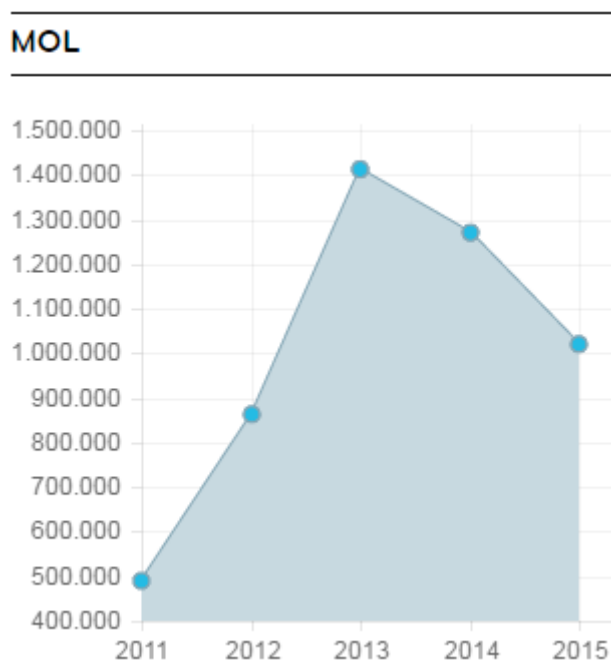


Figura 20: MOL Antiba S.p.A. (fonte ReportAziende)

Allo stesso modo sono diminuiti ROI, ROS e ROE, questo può essere dovuto all'investimento che l'azienda ha sostenuto nel 2015 per il nuovo laboratorio innovativo.

## **5.5 Conclusioni**

Dopo aver analizzato e ricercato informazioni riguardanti il gruppo Antiba, si nota come l'azienda nonostante adotti un processo produttivo certificato che rispetta l'ambiente, non abbia fatto della sostenibilità la propria bandiera identificativa.

La strategia di comunicazione adottata mira maggiormente alla trasmissione di un messaggio riguardante la qualità dei propri prodotti anziché puntare sulla loro sostenibilità. Consapevole di essere un'azienda che rispetta le normative ambientali nel settore conciario ed aver ottenuto negli anni le certificazioni che la dichiarano azienda sostenibile, le utilizza come valore aggiunto.



## 6 IL CASO: BÖLE GARVERI



Figura 21: fonte Böle

### 6.1 Storia<sup>18</sup>

L'azienda nasce in una cittadina svedese nel 1899, precisamente nel distretto di Piteå, ideale per un'impresa conciaria per l'elevata disponibilità di materie prime, un'agricoltura fiorente e una grande domanda di beni, tra i quali guanti, scarpe a punta tradizionali e cablaggio.

Nel 1918 Oskar Sandlund investe in una nuova azienda conciaria sulle rive del fiume Pite (la storia narra che l'acqua nelle vasche di concia non sia stata sostituita da allora), concentrandosi sulla produzione di pelli per rispondere alla domanda di scarpe tradizionali.

Nel 1931, Böle partecipa per la prima volta al “Jokkmokk Winter Market”, dove poté mostrare i propri prodotti. Vi partecipò per tutti gli ottanta anni a seguire, riscontrando grande successo.

Nel 1949 affronta un periodo di grande crisi: le altre aziende conciarie hanno dovuto chiudere, e l'associazione delle imprese ha lanciato sul mercato uno stivale in gomma, che si discosta dalle tradizioni dell'industria conciaria. Il direttore del tempo, Assar, insiste comunque nel mantenere l'azienda più tradizionale possibile, mantenendo invariato il processo produttivo.

Nel 1955 la crisi continua a colpire il settore, ed Assar deve trovare strategie per far sopravvivere l'azienda. Per uscire dalla crisi risponde alla domanda della compagnia governativa Vattenfall Volvo, che produce automobili, la quale richiedeva pelli in montone,

---

<sup>18</sup> <http://www.boletannery.com/>

Si aprono così nuovi scambi di mercato che diventano una parte importante del business aziendale.

Nel 1961 viene lanciata la borsa Böle ed un nuovo negozio che riscontra molto successo. E' un periodo in cui il turismo cresce poiché più persone hanno macchine e possono permettersi di muoversi, e notando la qualità dei prodotti Böle, si appassionano alla marca e al posto in cui essa si è sviluppata.

Negli anni a seguire, riconoscendo in Böle una sempre crescente qualità, i media danno spazio all'azienda, pubblicizzandola in giornali e programmi televisivi che vengono trasmessi durante il sabato sera, arrivando così nelle case di un grande pubblico.

Nel 1991 viene sviluppato e commercializzato un prodotto che rimarrà nel tempo come sinonimo di qualità ed appartenenza al marchio: la "Minister's briefcase". La prima venne infatti regalata all'allora Primo Ministro del commercio Anders Sundström, e negli anni continuò a creare prodotti per la famiglia reale svedese.

Nel 2000 l'azienda ha aperto un negozio a Stoccolma che attrae un grande numero di nuovi clienti poiché essi riconoscono nell'azienda il valore della concia tradizionale, che porta a creare prodotti di alta qualità.

Il 2012 porta nuove novità per l'azienda che lancia la sezione BeSpoke in Harrods Exclusive, dove sono presenti prodotti di lusso.

## **6.2 Identità aziendale**

*"This is my great grandfather's story. My grandfather's story. My father's story. And my story"*

L'azienda è nata dalla tradizione conciaria svedese, mantenendo sempre un elevato rispetto nei confronti di qualità e sostenibilità. Ha voluto mantenere un'usanza di concia del passato come la colorazione attraverso la corteccia d'albero, rifiutando di adottare processi innovativi che avrebbero portato inquinamento nella piccola cittadina di Böle.





Figura 22: fonte Böle Garveri

Böle Garveri è un'azienda che tiene fortemente al lavoro fatto dai fondatori, e riconosce nel processo tradizionale il passato ed il futuro, ritenendo che esso crea molto valore nel prodotto finale. Vuole quindi continuare ad essere una piccola conceria che produce eccellenza nel settore della pelle.

Il paesaggio della Bothnia del nord, e tutto ciò che ne appartiene, ricopre un ruolo vitale nell'identità aziendale. Usano bestiame della loro area, la corteccia dalle loro foreste, l'acqua dalle rive del fiume Pite e l'albero di betulla per cassette e rotaie. Si può ritrovare tutto ciò nei loro prodotti, dagli zaini alle borse.

### 6.3 Comunicazione di Böle Garveri

Il messaggio che l'azienda si è da sempre proposta di trasmettere è innanzitutto la tradizionalità. Questo perché attraverso l'adozione continuativa di un processo che non usa additivi chimici ha assicurato il rispetto dell'ambiente circostante. L'azienda ha infatti fatto della sostenibilità un valore fondamentale, poiché ha riconosciuto l'industria conciaria come fortemente inquinante e nonostante negli ultimi anni abbiano adottato procedimenti e sostanze che ne riducono l'inquinamento, Böle Garveri ha voluto discostarsi da tutto questo affermandosi un'azienda che pratica la sostenibilità in ogni aspetto di quello che svolgono, sin dall'inizio.

Lo scopo per Böle Garveri è di essere l'azienda conciaria più pulita al mondo, ritenendo comunque già di esserlo. Vuole quindi rappresentare per i propri clienti il prototipo di un'azienda che rispetta l'ambiente sotto ogni punto di vista, e vuole essere riconosciuta a

livello globale per il lavoro di eccellenza svolto, associando il proprio marchio ad un modello di business totalmente green.

I prodotti che l'azienda offre sul mercato sono contraddistinti da diverse caratteristiche che la delineano come azienda fortemente green, ovvero sono:

- Duraturi: sono fatti per durare a lungo nel tempo, i clienti non devono così “gettare” i prodotti vecchi creando rifiuti, poiché i beni venduti da Böle Garveri non perdono il proprio valore nel tempo essendo di ottima qualità;
- Rinnovabili: le pelli che vengono utilizzate per creare il prodotto finale sono il risultato di un procedimento che utilizza fattori rinnovabili, come la corteccia d'albero che cresce nelle aree circostanti all'azienda;
- Naturali: l'azienda usa solo ingredienti naturali nel processo produttivo, che sono biodegradabili. Ha limitato anche il consumo di energia ed acqua, punto critico nell'industria conciaria, ed inoltre ha ridotto le emissioni nell'aria;
- Responsabili: l'azienda, fin dalla sua nascita, ha sempre cercato di rispettare l'ambiente circostante ed anche la comunità locale, diventando l'industria tradizionale del paese.

Nel comunicare con i clienti vuole trasmettere tutte queste caratteristiche che danno al prodotto un valore sostenibile molto forte, che è fondamentale per un neo-consumatore attento al rispetto ambientale, pensa infatti che il consumatore sia attualmente abbastanza maturo per capire l'importanza di strategie green.

Nelle figure riportate di seguito vi sono i prodotti dell'azienda Böle Garveri:



Figura 23: King Rucksack(fonte Böle Garveri)



Figura 24: Double Minister Briefcase (fonte Böle Garveri)

L'azienda ritiene che il cliente non paga il prodotto, ma va a pagare tutta la storia che è impregnata in esso, ovvero una semplice famiglia di fine '800 che fonda un'azienda in un piccolo villaggio svedese, tramandando le proprie tradizioni conciari nel tempo, che non hanno alterato la qualità dei prodotti e non si sono fatte influenzare dalle moderne industrie caratterizzate da velocità ed elevate quantità. Se la persona nutre verso l'ambiente la massima attenzione, l'acquisto di un prodotto Böle Garveri andrà ad azzerare il costo, poiché si riconosce nell'azienda che non ha mai abbandonato un processo produttivo volto a rispettare pienamente la natura sino dalla sua fondazione nel 1899. Compensano quindi la velocità delle industrie conciari moderne con la bellezza dei prodotti fatti alla maniera tradizionale.

#### **6.4 Mezzi di comunicazione**

La conceria Böle Garveri ha cercato di sviluppare con i propri clienti un rapporto stretto, non tanto perché parte di una strategia comunicativa, ma poiché l'azienda è stata sempre orgogliosa sin dalla fondazione di ciò che è, dalla filosofia fino ad arrivare al prodotto finale.

E' importante intrattenere rapporti diretti con i clienti, per avere riscontri riguardo i prodotti che hanno acquistato e fare in modo di sentire le opinioni delle singole persone.

Durante gli anni clienti da tutto il mondo hanno fatto visita allo stabilimento produttivo, e per l'azienda è stata una grossa soddisfazione perché hanno potuto far vedere cosa c'è dietro al loro eccellente prodotto, il paesaggio, le tradizioni, le persone e la cultura della Bothnia del

nord, ma soprattutto il rispetto dell'ambiente in ogni fase della lavorazione. Incontrare personalmente i clienti è il mezzo fondamentale per diffondere il proprio supporto alla sostenibilità, per dimostrare loro quanto è stato da sempre fatto.

In aggiunta ad incontri diretti, l'azienda ha recentemente intrattenuto rapporti con rivenditori, ottenendo diverse location per i propri shop, in ambienti prestigiosi, come la richiesta di Harrods, che dopo aver visitato l'azienda ha richiesto di avere in esposizione i prodotti Böle Garveri in Inghilterra.

E' importante, inoltre, l'utilizzo di internet: per soddisfare la domanda di un mercato di nicchia globale l'azienda è dotata di un proprio online store dove si possono trovare i vari prodotti, che rispettano la tradizione aziendale.

Per rispondere alle esigenze del mercato statunitense si rivolge ad un differente online store, chiamato Crest & Co, nel quale possono accedere i clienti americani.

Nel sito internet dell'azienda c'è un apposita sezione dedicata alla sostenibilità, dove comunica le novità inerenti al produrre in maniera sostenibile, e ribadisce come l'attenzione per l'ambiente ha contribuito a dare il valore fondamentale al prodotto finale.

## 6.5 Analisi delle performance economiche

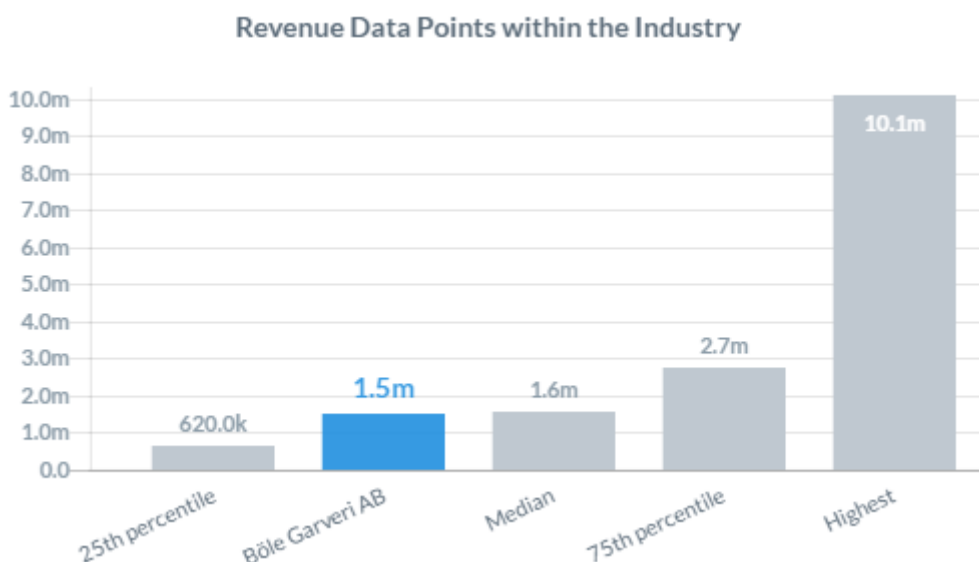


Figura 25: fonte Vainu database

Nel grafico si possono confrontare le entrate dell'azienda Böle Garveri con le entrate delle altre aziende che fanno parte del settore manifatturiero del cuoio e dei prodotti ad esso

correlati. Come si può vedere al 31/12/15 presentava un fatturato di 1.5 milioni, il quale è al di sotto della media del settore.

Nella tabella sottostante si può analizzare come il fatturato è variato nel periodo che va dal 2012 al 2015.

C'è stata una crescita a cavallo degli anni 2012/2013 per poi arrivare al 31/12/2015 dove il fatturato si è più che dimezzato. Si può riscontrare l'andamento negativo anche osservando il reddito netto, che ha segnato una perdita di -3,2m.

	04/2012	04/2013	12/2014	12/2015
Revenue (SEK)	3.4m	4.1m	1.6m	1.5m
Change in revenue	-11.6 %	21.5 %	-61 %	-6.7 %
Net Income (SEK)	7.0k	19.0k	-3.6m	-3.2m
Profit	0.2 %	0.5 %	-223.8 %	-211.9 %
Equity ratio	47 %	-	91.2 %	91.9 %
Number of employees	5	5	8	8

Figura 26: Balance Sheet (fonte Vainu database)

## 6.6 Conclusioni

L'azienda Bôle Garveri rappresenta nella panoramica dell'industria conciaria mondiale un'eccellenza. Questo poiché ha, innanzitutto, mantenuto tradizioni antiche praticate dai fondatori dell'azienda, che rispettano in tutti i processi attuati la natura, e attraverso una produzione che è rimasta invariata nel corso degli anni ha saputo competere con aziende concorrenti che si sono invece adeguate ai tempi, utilizzando metodi produttivi più veloci e sostanze chimiche che hanno indubbiamente prodotto maggiore inquinamento.

Ha fatto della sostenibilità il principio guida dell'impresa, integrandola nella propria identità aziendale e nei prodotti commercializzati.

Lo stakeholder che vuole entrare in contatto con Bôle Garveri, trova informazioni attraverso diversi canali di comunicazione messi a disposizione dall'azienda. Essa ha infatti dato la sua completa disposizione a rapporti diretti con i propri clienti, che possono essere di persona nella sede in Svezia e anche a comunicazioni nate nella rete di internet.

Trovo quindi l'azienda un esempio di trasparenza dal punto di vista sostenibile, ed è molto positivo come curi il rapporto che crea con gli stakeholder, cercando di mantenerlo nel tempo.

## 7 TABELLA RIASSUNTIVA DEGLI ELEMENTI DELLA COMUNICAZIONE UTILIZZATI NEI CASI AZIENDALI

Azienda/Area di comunicazione	Dani S.p.A	Antiba S.p.A	Böle Garveri
<b>Comunicazione interna</b>	E' fortemente sviluppata. Mezzi: carta dei valori, comunicazioni periodiche, giornali aziendale, premi annuali ai dipendenti e riunioni	Non ha caratteristiche particolari. Mezzi: carta dei valori, riunioni e premi annuali	Data la bassa numerosità dei dipendenti non si registrano mezzi di comunicazione di rilievo
<b>Comunicazione commerciale</b>	Utilizza un grande numero di mezzi, quali: direct marketing, sponsorizzazioni, pubblicità, merchandising, brochure e dépliant	Utilizza i seguenti mezzi: direct marketing, pubblicità	L'azienda si è focalizzata sui seguenti mezzi: packaging, pubblicità, direct marketing, merchandising
<b>Comunicazione istituzionale</b>	L'azienda ha aderito alle organizzazioni UNIC ED ICEC ed ha pubblicato il bilancio ambientale. Gestisce i rapporti con i media attraverso sito web, interviste e seminari	L'azienda ha aderito alle organizzazioni UNIC ED ICEC. Gestisce il rapporto con i media attraverso interviste	L'azienda gestisce i rapporti con i media attraverso i social ed il sito web
<b>Comunicazione economico-finanziaria</b>	Sviluppata attraverso: bilancio societario, assemblea degli azionisti, contatti diretti (incontri, convegni), web, stampa di informazione aziendale	Sviluppata attraverso: bilancio societario, web, incontri	Non si rilevano mezzi di comunicazione economico-finanziaria





## CONCLUSIONE

Attraverso questo elaborato si è cercato di spiegare, nel primo capitolo, come il passaggio da un'economia lineare ad un'economia circolare porti notevoli effetti positivi nella vita delle persone: si passa da un sistema produttivo che produce innumerevoli rifiuti ad un altro che attraverso diverse operazioni recupera gli scarti, andando così a tutelare l'ecosistema. Il passaggio ad un'economia circolare è necessario poiché il consumatore nutre sempre maggiori interessi verso tematiche sostenibili, e richiede alle aziende un cambiamento. Si sono quindi presentati i principi di base che un'azienda che intende adottare una filosofia sostenibile deve integrare all'interno del proprio processo produttivo per essere definita azienda sostenibile.

Nel secondo capitolo è stato presentato lo strumento che le aziende utilizzano per diffondere la propria identità sostenibile: la comunicazione ambientale. Si sono quindi descritti gli attori della comunicazione, soffermandosi in particolare modo sulle aziende. Successivamente si è analizzato il messaggio green che vogliono trasmettere agli stakeholder, e i mezzi che vengono utilizzati.

Nell'ultima parte dell'elaborato vengono presentati tre casi aziendali appartenenti al settore della concia. Viene analizzata la loro storia e la comunicazione ambientali che essi praticano per essere chiamati aziende green. Si osserva come essi adottino mezzi di comunicazione diversi poiché la sostenibilità è entrata nella loro azienda in maniera differente: l'azienda Dani è, secondo la mia opinione, un'eccellenza dal punto di vista della comunicazione ambientale, poiché ha saputo svilupparla in tutte le aree della comunicazione, facendo della tutela ambientale l'identità aziendale. Le altre aziende devono a mio avviso migliorare, partendo dalla redazione di bilanci di sostenibilità che sono molto utili per capire l'impegno che mettono in tematiche ambientali.

Come dimostrato da Dani, è possibile praticare una comunicazione sostenibile che porta a vantaggi economici, poiché essa ha saputo infatti mantenere la propria competitività nel settore: essere un'azienda sostenibile e comunicarlo in maniera efficiente e trasparente porta ad ampliare il segmento dei consumatori, attirando anche i più attenti a tematiche ambientali.



## BIBLIOGRAFIA

BARTOLOMEO M., 1997. *La contabilità ambientale d'impresa*, Il Mulino, Bologna;

D'INCOGNITO V., 1998. *Guida allo Sviluppo dei Sistemi di Gestione Ambientale. Norma ISO 14001*, Franco Angeli.

DANI S.p.A., 2015, *Yes we report. Bilancio di sostenibilità 2015*, Rapporto 2015

EEA report, 2016. *Circular Economy in Europe. Developing the knowledge base*;

ELKINGTON J., 2000. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Journal of Business Ethics

GBS, 2013, *Principi di redazione del Bilancio Sociale*, Giuffrè Editore

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015, *Linee guida per il reporting di sostenibilità*

GUNTER PAULI, 2010, *The Blue Economy: 10 anni, 100 innovazioni, 1 milione di posti di lavoro*, Edizioni Ambiente;

GRANT JOHN, 2009. *Green Marketing . Il Manifesto*, Brioschi Editore;

MCDONOUGH WILLIAM E BRAUNGART MICHAEL, 2003. *Dalla culla alla culla. Come conciliare tutela dell'ambiente, equità sociale e sviluppo*, Torino, Blu Edizioni, pp. 208;

MIO CHIARA, 2001. *Il budget ambientale*, Egea;

PERSICO MARIA GRAZIA E ROSSI FEDERICO, 2016. *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, Milano, Franco Angeli.

RINALDI FRANCESCA ROMANA E TESTA SALVO, 2013. *L'impresa moda responsabile*, Milano, Egea

STAHEL WALTER E GENEVIÈVE REDAY-MULVEY 1981. *Jobs for tomorrow: the potential for substituting manpower for energy*, Vantage Press

## **SITOGRAFIA**

[www.gogreen-lab.com/2015/08/21/economia-circolare-greeneconomy/](http://www.gogreen-lab.com/2015/08/21/economia-circolare-greeneconomy/)

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

[www.product-life.org/en/about](http://www.product-life.org/en/about)

[www.aisec-economiacircolare.org](http://www.aisec-economiacircolare.org)

[www.ellenmacarthurfoundation.org/](http://www.ellenmacarthurfoundation.org/)

[www.sogesid.it/index.html](http://www.sogesid.it/index.html)

[www.wrapcompliance.org](http://www.wrapcompliance.org)

[www.sa8000.info/index.htm](http://www.sa8000.info/index.htm)

[www.globalreporting.org/standards](http://www.globalreporting.org/standards)

[www.gruppodani.com/downloads/Bilancio\\_di\\_Sostenibilit\\_\\_.pdf](http://www.gruppodani.com/downloads/Bilancio_di_Sostenibilit__.pdf)

<http://www.lingue.uniurb.it/matdid/rossini/>

<http://www.antiba.it/>

<http://www.boletannery.com/>

<http://www.istat.it/it/>

<http://www.treccani.it/>