

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Analisi Finanziaria

Sostenibilità e Digitale nell'industria del caffè:  
*Digital Sustainability Model*

Prof.ssa Magnanelli Barbara Sveva

---

RELATORE

Prof. Paolone Francesco

---

CORRELATORE

Giuseppe Troncone 705251

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

## Indice

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>CAPITOLO I: LO SVILUPPO SOSTENIBILE E I TRE PILASTRI DELLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	6
<b>1.1 Il concetto di Sviluppo Sostenibile</b> .....	6
<b>1.2 Le tappe Fondamentali dello Sviluppo Sostenibile</b> .....	6
<b>1.3 Cosa s'intende per Corporate Sustainability</b> .....	8
<b>1.4 TBL e Bioeconomy Model</b> .....	9
<b>1.5 Il Business Case e i Trade-offs</b> .....	10
<b>1.6 I Drivers della Corporate Sustainability</b> .....	11
<b>1.7 I livelli di ambizione della sostenibilità aziendale</b> .....	13
<b>CAPITOLO II: GLI OSTACOLI ALLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE</b> .....	14
<b>2.2 Gli ostacoli alla sostenibilità</b> .....	14
2.2.1 <i>Trade-off tra business model e sostenibilità ambientale e sociale</i> .....	15
2.2.2 <i>Divergenze tra le preferenze dei consumatori e l'obiettivo di sostenibilità dell'impresa</i> .....	16
2.2.3 <i>Il Greenwashing</i> .....	17
<b>CAPITOLO III: IL DIGITALE COME STRUMENTO PER SUPERARE GLI OSTACOLI ALLA SOSTENIBILITÀ</b> .....	19
<b>3.2 Digital Sustainability Model</b> .....	20
3.2.1 <i>Comprendere l'impatto che hanno le attività svolte a livello di filiera.</i> .....	21
3.2.2 <i>Prevenire il Greenwashing</i> .....	22
3.2.3 <i>Sensibilizzare i propri clienti</i> .....	23
<b>CAPITOLO IV: LA SOSTENIBILITÀ DELL'INDUSTRIA DEL CAFFÈ</b> .....	26
<b>4.1 La filiera del caffè</b> .....	26
<b>4.2 Gli ostacoli alla sostenibilità nella filiera del caffè</b> .....	27
<b>4.3 Casi studio</b> .....	28
4.3.1 <i>Metodologia</i> .....	28
4.3.2 <i>Algrano</i> .....	29
4.3.3 <i>Forno Brisa</i> .....	30

<b>4.4 Le imprese hanno adottato il framework per superare gli ostacoli alla sostenibilità? .....</b>	<b>31</b>
<b>4.5 Limiti del framework.....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>35</b>
<b>WEBGRAFIA.....</b>	<b>36</b>

# INTRODUZIONE

Il concetto di sostenibilità d'impresa si è sviluppato negli anni a seguito delle numerose catastrofi ambientali, e dalla crescente disparità tra il Nord e il Sud del mondo. Se all'inizio il tema sembrava riguardare soltanto le istituzioni, ad oggi le imprese sembrano essere l'attore principale per migliorare la vita su questo pianeta.

I risultati sono ancora insufficienti e la sostenibilità (intesa come sostenibilità economica, ambientale e sociale), pur essendo sulla bocca di tutti, sembra essere davvero una cosa per pochi. Sono poche infatti le imprese che riescono ad essere realmente sostenibili, alcune si nascondono dietro pratiche apparentemente sostenibili ma che in realtà sono utili solamente a distogliere l'attenzione da altri problemi molto più gravi, altre aziende invece aggiungono al proprio portafoglio, prodotti biologici per adeguare la propria offerta alle richieste del mercato e infine ci sono quelle aziende che nonostante un business model concepito per un mercato insostenibile, nonostante la difficoltà nel comprendere cosa è sostenibile e cosa non lo è, e nonostante l'indifferenza di ancora molti consumatori, si impegnano per migliorare la propria impronta ecologica e sociale, perché hanno capito che oggi la sostenibilità non è più solo un fattore critico di successo ma un requisito fondamentale per il benessere delle persone e dell'ambiente.

Questo elaborato fornisce un framework a quelle imprese che vogliono perseguire un reale sviluppo sostenibile, superando quegli ostacoli che inibiscono le azioni dell'impresa grazie all'utilizzo dei nuovi strumenti digitali. Il focus è sull'industria del caffè, caratterizzata da uno squilibrio nella divisione dei proventi all'interno della filiera a favore delle grandi multinazionali, che non permette ai produttori di ottenere il giusto guadagno per il prodotto offerto e di conseguenza impedisce una coltivazione del prodotto sostenibile. Il meccanismo di borsa è una delle cause principali di questo squilibrio, le fluttuazioni del prezzo molto spesso non corrispondono al valore reale del caffè a causa delle speculazioni finanziarie, e tutto questo si ritorce contro l'anello più debole della catena, i coltivatori. Due sono le aziende analizzate che sono riuscite in modi diversi a risolvere questo problema allineando gli interessi economici con quelli ambientali e sociali: Algrano, che attraverso la propria piattaforma riesce a mettere in contatto diretto i torrefattori con i produttori; Forno Brisa, una piccola azienda agricola di Bologna, che dopo il rapido successo dei suoi prodotti sostenibili è riuscita ad accelerare il suo processo di crescita grazie ad una campagna di equity crowdfunding raccogliendo 1,2 milioni di euro. L'obiettivo di questo lavoro è quello di testare il framework validando le ipotesi fatte attraverso l'analisi delle due imprese.

Il primo capitolo si apre con la definizione di sviluppo sostenibile data nel 1987 nel Rapporto Brundtland. Successivamente si ripercorrono le tappe più importanti che hanno portato al concetto odierno di sostenibilità. Dopo aver definito la corporate sustainability si analizzano tutti gli aspetti di questo nuovo concetto come i modelli di rappresentazione della sostenibilità, la differenza tra business case e trade-off approach, i diversi drivers e i differenti livelli di ambizione della sostenibilità aziendale.

Nel secondo si riassume inizialmente cosa vuol dire oggi essere sostenibili e di come l'impresa oggi giochi un ruolo chiave. Successivamente vengono identificati i tre ostacoli principali alla sostenibilità aziendale: trade-off tra business model e sostenibilità ambientale e sociale; divergenze tra le preferenze dei consumatori e l'obiettivo di sostenibilità dell'impresa; il Greenwashing.

Nel terzo capitolo si presenta il nuovo paradigma digitale, con i nuovi strumenti che hanno completamente cambiato il modo di interagire con i consumatori, di competere e di innovare. Successivamente viene presentato il Digital Sustainability Model, ossia un framework che consiste in tre fasi: comprendere quali elementi del business model ostacolano la sostenibilità; prevenire il greenwashing, sensibilizzare i clienti (e non solo).

Nel quarto ed ultimo capitolo viene analizzata la sostenibilità della filiera del caffè e gli impatti che il commercio non equo ha sull'ambiente e sulla comunità dei produttori, e successivamente presentati i casi studio analizzati, evidenziando quali sono i punti di discordanza e concordanza con il framework, infine si analizzano i limiti di quest'ultimo.

# **CAPITOLO I: LO SVILUPPO SOSTENIBILE E I TRE PILASTRI DELLA SOSTENIBILITÀ**

## **1.1 Il concetto di Sviluppo Sostenibile**

Il rapporto “Our Common Future” della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo (WCED 1987) definisce lo sviluppo sostenibile come “lo sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni dell’attuale generazione senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”. Questo nuovo concetto di sviluppo emerge dai limiti del modello adottato dalla società industriale e post-industriale basato sulla crescita economica, trascurando fattori sociali e ambientali<sup>1</sup>, infatti, elementi come l’inquinamento atmosferico, il depauperamento delle risorse naturali, la povertà nel mondo non rientravano in questioni economiche. L’obiettivo quindi dello sviluppo sostenibile è proprio quello di ravvicinare gli interessi economici (sviluppo) a quelli ecologici e sociali (sostenibilità). È necessario andare a riepilogare le varie tappe storiche che hanno portato alla formazione/implementazione del concetto di Sviluppo Sostenibile per comprenderne meglio il significato.

## **1.2 Le tappe Fondamentali dello Sviluppo Sostenibile**

Nel 1972 The Club of Rome, associazione non governativa, pubblica il suo rapporto “Limits to Growth” nel quale si sostiene come la crescita economica, a causa dell’incremento della popolazione mondiale, della domanda di cibo, dell’industrializzazione e il consumo di risorse non rinnovabili, non sarebbe potuta continuare in maniera illimitata. Il rapporto, il quale è stato successivamente aggiornato, aveva come limite quello di non dare il giusto peso al potenziale dinamico dello sviluppo tecnologico e della scoperta di nuove risorse<sup>2</sup>.

Nello stesso anno a Stoccolma si tiene la Conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente umano, dove vengono stilati 26 principi per “ispirare e guidare i popoli del mondo nella conservazione e nella valorizzazione dell’ambiente umano”.<sup>3</sup> Dalla conferenza emergono alcuni concetti ripresi poi nel Rapporto Brundtland come il concetto di sviluppo sostenibile intergenerazionale e la necessità di includere nei piani di crescita economica anche temi come la conservazione della natura e lo sviluppo sociale.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Relazione della Commissione Mondiale (1987) per l’ambiente e lo sviluppo.

<sup>2</sup> W.H.Clune A.J.B. Zehnder, 2020, 15:1001-1006

<sup>3</sup> Dichiarazione delle Nazioni Unite sull’ambiente umano, Stoccolma, 1972

<sup>4</sup> ibidem

Nel 1980, grazie al WWF (World Wildlife Fund for Nature), l'IUNC (International Union for the Conservation of Nature) e l'UNEP (United Nations Environment Programme) viene introdotto il termine “sviluppo sostenibile”, anche se non ne viene data una vera e propria definizione, nel rapporto *World Conservation Strategy of the Living Natural Resources for a Sustainable Development* nel quale viene sottolineata la disponibilità limitata delle risorse e la necessità di una miglior conservazione di esse per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile<sup>5</sup>.

Soltanto, quindi, nel 1987 si arriva ad una vera e propria definizione di sviluppo sostenibile, grazie alla sopracitata Commissione Brundtland con il rapporto “Our Common Future”. Oltre a riprendere i concetti espressi nella Conferenza di Stoccolma, il rapporto dà anche delle direttive generali sul come si possa raggiungere il fine ultimo della sostenibilità tra cui: Il bisogno di una cooperazione internazionale per affrontare le nuove sfide sociali e ambientali e implementare nuove politiche per lo sviluppo sostenibile, infatti, molto spesso gli effetti causati dall'inquinamento si verificano lontano dalle loro fonti (e.g. la deforestazione in Amazzonia per l'allevamento di bestiame produce esternalità negative per tutto il pianeta in quanto a capacità di assorbire CO<sub>2</sub>); La crescita economica è un fattore necessario ma non sufficiente per lo sviluppo sostenibile, non si può pretendere infatti una crescita economica costante senza tenere in considerazione la scarsità delle risorse e il loro tempo rigenerativo ma, è altrettanto utopistico pensare di risolvere i problemi sociali e ambientali senza un'effettiva crescita economica; La necessità di instaurare un sistema di incentivi sia positivi che negativi per rendere economicamente più convenienti scelte politiche/strategiche socialmente ed ecologicamente sostenibili.<sup>6</sup>

Nel Giugno del 1992, si tiene a Rio De Janeiro la prima conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo o meglio conosciuta come il “Summit della Terra”. L'impatto mediatico di questa conferenza è stato notevole, per la prima volta i capi di Stato si sono riuniti per discutere sul tema “ambiente”. Diversi sono i documenti prodotti da questa conferenza, tra i più importanti sicuramente la “Convenzione quadro delle Nazioni Unite per i cambiamenti climatici” che venne a sua volta integrata dal “Protocollo di Kyoto”, il quale obbliga gli Stati aderenti ad adottare misure per la riduzione di emissione dei gas ad effetto serra. Un altro documento molto importante è “Agenda 21” che fu il primo vero documento che forniva un piano dettagliato per il raggiungimento di uno Sviluppo Sostenibile. In questo documento infatti sono racchiuse proposte concrete sotto il profilo economico/sociale (lotta alla povertà, cambiamento del modello di consumo giusto per citarne alcuni), ambientale (protezione dell'atmosfera, lotta alla deforestazione, conservazione della diversità biologica tra i tanti temi trattati), e sul come rafforzare il ruolo dei principali gruppi sociali poiché la partecipazione pubblica è un prerequisito fondamentale per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile (azione globale per le donne verso

---

<sup>5</sup> International Union for Conservation of Nature, & World Wildlife Fund, (1980), *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*, Gland, Switzerland: IUCN.

<sup>6</sup>Our Common Future—Call for Action Author(s): Gro Harlem Brundtland Source: *Environmental Conservation*, Winter 1987, Vol. 14, No. 4 (Winter 1987), pp. 291-294 Published by: Cambridge University Press

uno sviluppo sostenibile, bambini e giovani nello sviluppo sostenibile, rafforzamento del ruolo delle imprese e dell'industria)<sup>7</sup>.

Dal 1992 in poi, la definizione di sviluppo sostenibile ha assunto un'impostazione più pratica, facendo emergere per la prima volta in modo esplicito, l'obiettivo di "integrazione delle tre componenti dello sviluppo sostenibile – sviluppo economico, sviluppo sociale e protezione dell'ambiente – come di tre pilastri interdipendenti che si sostengono vicendevolmente"<sup>8</sup>.

L'Agenda 2030<sup>9</sup>, siglata nel 2015 dai Governi dei 193 paesi dell'ONU, è l'ultimo programma dettagliato per lo Sviluppo Sostenibile. Il documento individua 17 obiettivi (Sustainable Development Goals) e 169 target collegati da raggiungere entro il 2030. La caratteristica principale di questi obiettivi è che essi sono "obiettivi interconnessi e indivisibili e bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile"<sup>10</sup>. Questa ultima definizione è stata un mantra per le imprese, focalizzate più nel cercare il giusto bilanciamento tra le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile piuttosto che analizzare i trade-off tra questi diversi aspetti.

### **1.3 Cosa s'intende per Corporate Sustainability**

Negli anni, le imprese hanno acquisito un ruolo sempre più importante nell'implementare e promuovere politiche sostenibili, ad oggi infatti è ampiamente diffusa l'idea che l'impresa debba perseguire obiettivi di natura economica, sociale e ambientale contemporaneamente. La definizione data dalla Commissione Brundtland viene ripresa e adattata a livello aziendale da T. Dyllick e K. Hockerts che definiscono la Corporate Sustainability come "il soddisfacimento dei bisogni dei stakeholders diretti e indiretti dell'impresa, senza compromettere la possibilità dei stakeholders futuri di soddisfare i propri"<sup>11</sup>.

Si possono identificare tre concetti chiave della Corporate Sustainability: la correlazione tra le diverse dimensioni che può essere positiva o negativa, in alcuni casi infatti si rinforzano a vicenda (esempio classico dell'impresa che cerca di efficientare il proprio consumo di energia, avendo sia un vantaggio in termini di costi che in un minor impatto ambientale), mentre in altri l'impresa deve affrontare una situazione di trade-off cercando di ottimizzare e bilanciare gli obiettivi di natura economica, ambientale e sociale; l'integrazione tra obiettivi di breve termine con quelli di lungo termine che permettano anche ai futuri stakeholders di soddisfare le proprie esigenze; consumare il reddito e non i capitali (intesi come capitale economico, sociale e ambientale).<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Agenda 21, United Nations Conference on Environment & Development, Rio de Janeiro, 3-14 Giugno 1992.

<sup>8</sup> World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, 2002.

<sup>9</sup> Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> T.Dyllick e K.Hockerts, 2002, pp 131

<sup>12</sup> Ivi, pp 132



La sostenibilità economica fa riferimento alla capacità dell'impresa di creare valore per i suoi azionisti nel tempo in termini sia di posizione competitiva, attraverso il miglioramento dei prodotti e servizi offerti ai clienti o l'efficientamento del processo produttivo, sia garantendo rendimenti superiore alla media, pertanto la sostenibilità economica viene generalmente misurata attraverso indicatori aziendali finanziari e reddituali.

Un'impresa socialmente sostenibile è quella che, attraverso lo svolgimento della sua attività, garantisce il benessere sociale dei propri stakeholder. Tutela della salute, condizioni di lavoro dignitose, salari equi e uguaglianza di genere sono solo alcuni dei temi che si trova ad affrontare un'impresa all'interno della comunità in cui opera.

Infine, la sostenibilità ambientale implica l'utilizzo di risorse ad un ritmo inferiore di quello della riproduzione naturale o a quello dello sviluppo di sostituti e la riduzione delle emissioni in atmosfera ad un livello che non superi la capacità dell'ambiente di assimilarlo.

## **1.4 TBL e Bioeconomy Model**

Due sono i modelli che cercano di rappresentare lo sviluppo sostenibile, quello che ha riscontrato maggior successo è stato introdotto da J.Elkington nel 1992 chiamato Triple Bottom Line (TBL). Il modello viene rappresentato attraverso tre sfere (le cosiddette 3p: people, profit and planet), la cui intersezione rappresenta la sostenibilità. Con questa raffigurazione s'intende evidenziare come le tre dimensioni, chiamati anche pilastri, sono di uguale importanza ai fini dello sviluppo sostenibile, di conseguenza un'impresa può essere considerata sostenibile solamente se è capace di ottenere profitto, rispettando l'ambiente e le questioni sociali di tutti gli stakeholder interni ed esterni. Una delle critiche che si può muovere a questo modello è di trascurare le interdipendenze che esistono tra le diverse dimensioni e di conseguenza non fornisce alcuna indicazione in situazioni di conflitto tra i diversi pilastri dove non sia possibile migliorare una dimensione senza peggiorarne un'altra. (figura 1)

Il secondo modello è il Bioeconomy model, proposto da Passet nel 1996, che rappresenta le tre dimensioni della sostenibilità attraverso tre cerchi concentrici: il cerchio più interno rappresenta la sostenibilità economica che è un sottoinsieme della sostenibilità sociale che a sua volta è un sottoinsieme della sostenibilità ambientale (figura 1). Lungi dall'essere una vera e propria gerarchia, questo modello suggerisce in qualche modo anche una certa interdipendenza e un ordine di grandezza tra le tre dimensioni che però può cambiare in alcune situazioni quando ad esempio aspetti economici o sociali sono più urgenti e significativi, posto ovviamente come limite massimo quello di non mettere a rischio la vita sul Pianeta (figura 2).

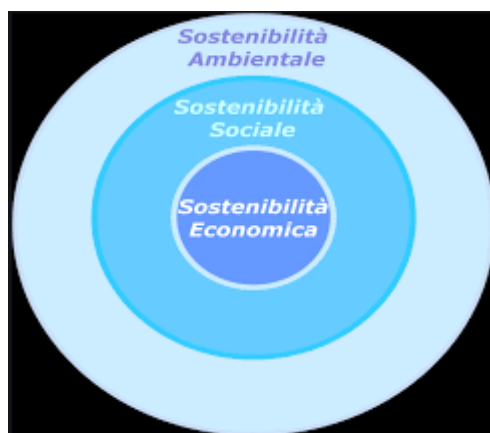


Figura 2

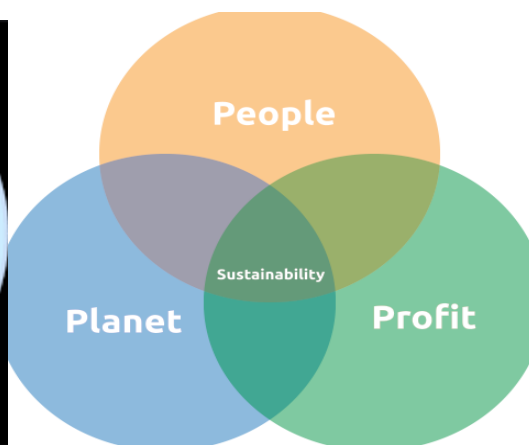


Figura 1

## 1.5 Il Business Case e i Trade-offs

Abbiamo già sottolineato in precedenza come a volte risulta impossibile per l'impresa adottare delle misure che siano sostenibili sia dal punto di vista economico, ambientale e sociale. La letteratura fornisce diversi spunti riguardo alla gestione delle tensioni nella ricerca sulla sostenibilità.

Il business case (o approccio win-win) è l'approccio più trattato dalla letteratura. Secondo questo paradigma l'impresa deve adottare pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale nella misura in cui abbiano effetti positivi anche dal punto di vista economico. Classico esempio di business case può essere quello dello sviluppo di nuove tecnologie per l'efficientamento energetico che porta dal punto di vista ambientale ad un minor inquinamento, mentre dal punto di vista economico, ad una diminuzione di costi. Questo approccio risolve solo in parte il problema, perché in molte altre occasioni il perseguimento degli obiettivi ecologici o sociali possono gravare in modo sostanziale sulla performance economica ed il business case, che ha come perno centrale gli interessi dell'impresa, non è un approccio sufficiente a garantire lo sviluppo sostenibile. Inoltre analizzare solamente i miglioramenti da un punto di vista di efficienza non è sufficiente, infatti bisogna tener conto anche delle soglie assolute, dal punto di vista ambientale ad esempio, è importante tenere presente la capacità massima del pianeta di assorbire le nostre emissioni, infatti il rilascio extra di sostanze inquinanti in un sistema già inquinato come il nostro, anche se relativamente minore rispetto agli anni precedenti, può causare danni irreparabili.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> T.Dyllick e K.Hockerts, 2002, pp 136

L'analisi dei trade-offs risulta di fondamentale importanza quindi per il reale sviluppo sostenibile dell'impresa. Attraverso questo approccio infatti l'impresa analizza tutte quelle situazioni in cui non è possibile raggiungere tutti e tre gli obiettivi sinergicamente, ottenendo un quadro molto più chiaro sulle reali possibilità di sviluppo sostenibile. I vantaggi che l'impresa può ottenere sono molteplici: l'adozione di politiche sostenibili per l'ambiente ad esempio, a fronte di una piccola perdita economica, a volte generano un ritorno in termini di reputazione che non solo compensano la perdita, ma possono creare anche un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Il problema sta proprio nella difficoltà dell'impresa di poter prevedere il ritorno di immagine a seguito di scelte che comportano una perdita in termini di performance economica; solamente prendendo in considerazione i trade-offs all'interno del proprio settore, l'impresa può cercare di superarli e tramutarli in una situazione win-win attraverso le fasi di ricerca e sviluppo.

## **1.6 I Drivers della Corporate Sustainability**

Diverse sono le teorie che ci vengono a supporto nell'identificazione dei fattori che incidono sulle attività ambientali e sociali delle imprese.

La shareholder theory, concepita da Milton Friedman, critica fortemente l'idea di un'impresa socialmente responsabile sottolineando come l'unica responsabilità dell'impresa è quella di accrescere i propri profitti<sup>14</sup>. Nell'articolo pubblicato sul New York Times nel 1970, Friedman sostiene che il compito di svolgere attività socialmente responsabili da parte dei manager equivalga solamente a una forma di tassazione agli azionisti, e che questo compito “dovrebbe essere lasciato al governo e alla pubblica amministrazione”<sup>15</sup>. Friedman ignorava il ruolo strategico che le scelte etiche possono avere come asset reputazionale che si possono tradurre in una migliore performance dal punto di vista reddituale.

L'inserimento dei valori etici trova piena legittimazione nella cosiddetta Stakeholder Theory. L'elemento innovativo di questa teoria sta nel coinvolgere anche altri stakeholder diversi dagli azionisti che sono parte dell'ecosistema dell'impresa e che in qualche misura influenzano o subiscono l'influenza del perseguimento degli obiettivi aziendali, è compito del management dell'impresa quindi prendere in considerazione gli interessi e le aspettative di questi ultimi nel processo di pianificazione strategica. In quest'ottica da un lato l'adozione di pratiche sostenibili rappresenta una risposta alle pressioni esercitate dai diversi stakeholder mentre dall'altro lato la gestione dei stakeholder è uno strumento fondamentale per informare e/o coinvolgere questi ultimi sulle attività sostenibili promosse dall'impresa stessa. Possiamo classificare gli stakeholder in quattro categorie: stakeholder interni, stakeholder normativi, stakeholder della catena del valore e stakeholder

---

<sup>14</sup> M.Friedman, 1970, pp 2

<sup>15</sup> Ivi, pp 5

pubblici.<sup>16</sup> Molto spesso gli interessi dei vari stakeholder, seppure in un'ottica di sostenibilità, possono essere diversi o alcune volte addirittura contrastanti, sarà quindi compito dell'impresa cercare di bilanciarli e superare i contrasti per creare interessi di sostenibilità reciproci.<sup>17</sup>

La teoria basata sulle risorse offre importanti spunti riguardo all'implementazione dello sviluppo sostenibile aziendale. Il focus quindi si sposta sulle risorse e competenze dell'impresa che permettono a quest'ultima di ottenere performance superiori a quelle dei concorrenti, in particolare quelle che hanno determinate caratteristiche come rarità, inimitabilità, valore e non sostituibilità. In quest'ottica lo sviluppo sostenibile rappresenta uno strumento che accresce assets intangibili come la reputazione, la cultura e l'etica dell'impresa, fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Attraverso investimenti finanziari, in risorse umane e l'implementazione di nuove tecnologie, lo sviluppo sostenibile può influenzare in maniera positiva la performance aziendale.<sup>18</sup> D'altro canto le caratteristiche di inimitabilità, rarità e non sostituibilità delle risorse non trovano riscontro nello sviluppo sostenibile aziendale, anzi in alcuni casi sembrano essere in contrasto con i valori su cui si fonda la sostenibilità.<sup>19</sup>

La teoria istituzionale fornisce altri elementi che ci permettono di comprendere meglio la crescente attenzione verso la sostenibilità da parte delle imprese. Il contesto sociale in cui opera l'impresa influenza il comportamento di quest'ultima. La crescente attenzione da parte delle istituzioni internazionali, dei media e dei mercati verso le problematiche ambientali e sociali, è stata un elemento fondamentale che ha portato le imprese, soprattutto quelle di grandi dimensioni, a prestare più attenzione verso determinate tematiche, anche perché queste ultime sono considerate responsabili di molti impatti negativi sull'ambiente e sulle società. Da questo punto di vista quindi, per l'impresa il perseguimento di uno sviluppo sostenibile rappresenta solamente una risposta alle pressioni istituzionali, per ottenere quel consenso necessario per il regolare svolgimento della propria attività. Un tale approccio da parte delle imprese riguardo alle problematiche ambientali e sociali non è però sufficiente, anzi in taluni casi potrebbe dissuadere queste ultime dall'intraprendere nuove iniziative sostenibili strategicamente più rilevanti.<sup>20</sup>

Come suggerisce Lozano, attraverso un'intervista qualitativa ai top managers di tredici grandi aziende e tre esperti del settore e un'analisi della letteratura su questo tema, un approccio più olistico è in grado di descrivere meglio i drivers che spingono un'impresa ad adottare la sostenibilità all'interno della propria organizzazione e possono essere raggruppati in tre categorie distinte: drivers interni, esterni e di collegamento. Come drivers interni all'impresa emergono la leadership, il "business case", il principio di precauzione e la cultura aziendale mentre le esigenze e le aspettative dei clienti e la legislazione prevalgono come drivers esterni. Considerato che le organizzazioni sono dei sistemi semi-aperti o semi-chiusi, drivers come la

---

<sup>16</sup> M.Wagner, 2013, pp 1308

<sup>17</sup> J.Horisch, R.E.Freeman, S.Shaltegger, 2014, pp 326

<sup>18</sup> P.Bansal, 2005, pp 200

<sup>19</sup> A.Glavas e J.Mish, 2015, pp 632

<sup>20</sup> M.Wagner, 2013, pp 1309

reputazione e l'accessibilità alle risorse permettono una comprensione approfondita e un "collegamento" tra le due precedenti tipologie.<sup>21</sup>

## **1.7 I livelli di ambizione della sostenibilità aziendale**

Forse anche a causa dell'estrema vaghezza e retorica attorno ai concetti di sostenibilità, questa è da ritenersi un comportamento volontario, anche se in termini morali la CS appare come un obbligo.

Data la natura volontaria e poiché si trovano ad affrontare circostanze diverse e operano in settori con diversi sistemi di valori dominanti, le imprese differiscono nella misura in cui sono sostenibili e nel livello di ambizione di sostenibilità aziendale. M.van Marrewijk e M.Werre<sup>22</sup> individuano 6 livelli di ambizione che riflettono le differenti motivazioni per l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche aziendali presenti nei diversi sistemi di valore. Al primo livello, chiamato Pre-CS, l'organizzazione non si interessa affatto alla sostenibilità del proprio business, alcune iniziative potrebbero essere messe in atto solo perché rese obbligatorie da parti terze; Al secondo livello l'organizzazione percepisce la sostenibilità come un dovere e un comportamento moralmente corretto (compliance-driven CS), di conseguenza gli impegni assunti sono una risposta a pressioni esterne, nei limiti dei regolamenti e delle autorità competenti o possono essere semplicemente atti caritatevoli volti a migliorare il benessere sociale. Al terzo livello, la sostenibilità aziendale è orientata al profitto (Profit-driven CS), ciò vuol dire che l'impresa adotterà pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale solo se queste ultime contribuiscono in maniera positiva al risultato economico, attraverso ad esempio a una migliore reputazione da parte dei diversi stakeholder o una migliore efficienza nel processo produttivo (il cosiddetto business case). Al livello successivo l'organizzazione presta molta attenzione alla sostenibilità aziendale (Caring CS) e tutte le decisioni vengono prese bilanciando le preoccupazioni economiche con quelle sociali ed ecologiche, le organizzazioni infatti portano sullo stesso piano di quella economica sia la sostenibilità ambientale che quella sociale. Al quinto livello di ambizione le imprese ricercano soluzioni che creano valore nel campo economico, sociale e ecologico, rispetto al livello precedente l'impresa fa un ulteriore sforzo cercando sinergie con tutti i principali stakeholder (Synergistic CS) poiché riconosce la sostenibilità aziendale come l'elemento imprescindibile per il progresso. Al sesto ed ultimo livello l'impresa ha una visione olistica del mondo e la sostenibilità aziendale, integrata nella propria mission e in ogni aspetto dell'organizzazione, è l'unica alternativa per migliorare la vita sul pianeta di ogni essere presente e futuro (Holistic CS).

---

<sup>21</sup> R.Lozano, 2015, pp 35

<sup>22</sup> M.V.Marrewijk e Marco Werre, 2003, pp 112

# CAPITOLO II: GLI OSTACOLI ALLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

## 2.1 La sostenibilità nell'ultimo decennio

Nonostante la crescente attenzione negli anni verso tematiche ambientali e sociali, i miglioramenti non sono da considerarsi sufficienti rispetto agli obiettivi prefissati dagli accordi mondiali (Accordo di Parigi, Agenda 2030, ecc.)<sup>23</sup>. Infatti, prendendo come punto di partenza l'anno di pubblicazione del rapporto Brundtland (1987), solamente nell'ultimo decennio le imprese sembrano affrontare realmente il problema connesso alla sostenibilità aziendale, soprattutto a causa dell'aumento della frequenza dei fenomeni ambientali legati ai cambiamenti climatici (scioglimento delle calotte polari con conseguente crescita del livello dei mari, condizioni meteorologiche estreme, precipitazioni sempre più diffuse mentre altre zone sono colpite da siccità e ondate di calore). Premesso che le istituzioni, nazionali e internazionali, giocano un ruolo molto più importante, avendo la capacità di indirizzare e incentivare l'adozione di politiche sostenibili, e quindi hanno maggiori responsabilità rispetto alle imprese riguardo a tematiche come la salvaguardia ambientale e il benessere sociale, a queste ultime sono imputabili una scarsa attenzione sull'impatto ambientale e sociale derivante dallo svolgimento della propria attività e dalle scelte strategiche attuate.

Se in un primo momento questo tema sembrava riguardare solamente le grandi imprese multinazionali, ad oggi anche piccole realtà o startup si impegnano in modo deciso su questo fronte. Diverse sono le motivazioni alla base, e le strategie adottate dalle imprese per migliorare il loro impatto ambientale e sociale. Le aziende di grandi dimensioni subiscono maggiori pressioni da parte di Enti Istituzionali, NGO e dai *media*, quindi molte volte l'adozione di pratiche più sostenibili è una risposta a queste pressioni o semplicemente alle dinamiche di mercato. Le imprese di piccole dimensioni sono soggette a molte meno pressioni da parte di terzi, la sostenibilità, in molti casi, è più una scelta autonoma dettata anche da motivi strategici, in un'ottica di differenziazione della propria offerta da quella dei concorrenti. La sostenibilità in questo caso è un elemento essenziale della value proposition dell'impresa che avrà l'arduo compito di comunicare al meglio i propri valori ai clienti, informandoli anche sul proprio impegno in questioni ambientali o sociali, e quindi riuscire ad ottenere, se necessario, un *premium price* per gli sforzi sostenuti.

## 2.2 Gli ostacoli alla sostenibilità

---

<sup>23</sup> Emissions Gap Report 2020 key messages, Unep, pp. 1

Mentre in alcuni casi, come abbiamo già visto, l'adozione di politiche sostenibili sono supportate sia da motivi economici, che ambientali e sociali (business case), in molte altre situazioni si presentano dei problemi, che ostacolano il raggiungimento di una reale sostenibilità aziendale. Sebbene questi ostacoli possono essere di diversa natura e variano a seconda del settore, tre fattispecie rendono molto più complicata o rallentano l'adozione di politiche sostenibili dell'impresa: trade-off tra business model e sostenibilità ambientale e sociale; divergenze tra le preferenze dei consumatori e l'obiettivo di sostenibilità dell'impresa; il Greenwashing.

### 2.2.1 Trade-off tra business model e sostenibilità ambientale e sociale

Il primo ostacolo alla sostenibilità in molti casi è il *business model* dell'impresa. Abbiamo sottolineato come per anni l'unico obiettivo dell'impresa è stato quello di accrescere i propri profitti, di conseguenza i modelli di business erano pensati e strutturati per raggiungere quell'obiettivo, trascurando di fatto gli impatti ambientali e sociali. Queste imprese oggi si trovano di fronte ad una grande sfida poiché cercare di adattare il business model esistente richiede uno sforzo complessivo notevole, pensiamo ad esempio ad una multinazionale, che ha come punto di forza la delocalizzazione delle fasi della produzione nei paesi in via di sviluppo dove i costi della manodopera molto ridotti, e che in un'ottica di sostenibilità sociale e ambientale dovrebbe controllare la propria filiera di produzione, accertandosi che le pratiche utilizzate dai fornitori non danneggino l'ambiente, tutelino la salute e la sicurezza dei lavoratori, non adoperino lavoro minorile e applichino salari al di sopra della soglia di sussistenza. Risulta evidente come tutti questi impegni impattino in modo sostanziale sui costi dell'impresa, che ha come opzione accettare l'incremento di costo con conseguente riduzione dei margini di guadagno o alternatively può incrementare i propri prezzi per il maggior valore offerto per il servizio o prodotto con il rischio di perdere quella fascia di consumatori più sensibili alle variazioni di prezzo che alle questioni ambientali e sociali. Tutto questo porta le imprese ad assumere decisioni che non stravolgono il loro business model e che purtroppo non sono sufficientemente adeguate per la reale risoluzione del problema. L'industria dell'abbigliamento in questo senso rappresenta un caso esemplare. Dal crollo del Rana Plaza nel 2013 in Bangladesh, che ha causato la morte di 1129 operai delle fabbriche tessili che operavano in quell'edificio, nonostante l'ordine di evacuazione ignorato dai proprietari, qualche passo avanti a livello di industria è stato fatto come mostra il *Fashion Transparency Index*<sup>24</sup> che nel 2020 segna un punteggio medio complessivo del settore del 23%<sup>25</sup>, con un incremento del 3,7% dal 2017, tenendo conto anche che nel 2017 partecipavano all'analisi solamente 100 imprese, mentre nel 2020 sono state raccolte informazioni riguardo a 250 imprese. Dallo stesso rapporto emerge però come, nonostante le tragedie che hanno colpito questo settore, ci sia ancora tanta strada da fare, infatti il 58% delle imprese realizza un punteggio tra lo 0% e il 10% nella

---

<sup>24</sup> Il Fashion Transparency Index 2020 è un report che esamina e classifica 250 dei più grandi marchi e rivenditori di moda del mondo in base a quanto rivelano sulle loro politiche, pratiche e impatti sociali e ambientali

<sup>25</sup> Il punteggio massimo attribuibile ad un brand è 250, convertito in percentuale per dare un quadro più preciso sui trends in materia di trasparenza.

sezione tracciabilità (sezione più importante dato che contribuisce al punteggio finale con un peso del 31,6%) e il punteggio medio complessivo di questa sezione è del 16%. Questi risultati dimostrano come malgrado l'impegno verso una maggiore trasparenza, la struttura dell'industria, caratterizzata da una catena di fornitura altamente globalizzata e frammentata, che rende difficile monitorare le condizioni di lavoro, la gestione ambientale e la sicurezza degli edifici, e il modello di business, basato non sul possesso delle strutture di produzione e fornitura ma sulla gestione di rapporti con centinaia e in alcuni casi migliaia di fornitori, rendano l'obiettivo molto difficile, se non impossibile da raggiungere.

### *2.2.2 Divergenze tra le preferenze dei consumatori e l'obiettivo di sostenibilità dell'impresa*

C'è da sottolineare come non sempre le pressioni degli stakeholder o l'andamento del mercato spingano le imprese ad adottare politiche che siano realmente sostenibili. Come anticipato nel paragrafo precedente, resta ancora una buona parte di consumatori da sensibilizzare sulle tematiche ambientali e sociali, soprattutto nei settori delle *commodity*, dove il driver di acquisto principale è il prezzo. Caso particolare è il successo del caffè monoporzionato in capsula, infatti la preferenza per questa tecnologia è motivata dalla semplicità e velocità di preparazione (e anche un packaging molto accattivante) rispetto ad altre tecnologie di estrazione meno impattanti dal punto di vista ambientale e anche meno costose (a parità di qualità) come le cialde o la moka. Un altro problema è legato alle questioni ambientali o sociali che diventano casi mediatici, infatti se in alcuni casi la pressione dei *media* può incentivare l'impresa ad adottare politiche più sostenibili, in altri l'informazione non seguita da approfondimenti, può influenzare le scelte del consumatore e di conseguenza quelle delle imprese, verso un problema che in realtà non porta a un impegno reale verso la sostenibilità. Esempio recente è la decisione di Barilla di produrre tutti i suoi prodotti di pasta classici con grano 100% italiano. A seguito della perdita di 700 milioni di euro subita dagli agricoltori italiani nel 2016 dovuta a un crollo del prezzo del grano del 43% rispetto all'anno precedente, a causa di acquisti speculativi sui mercati esteri di grano utilizzato per spacciare pasta o pane come prodotti Made in Italy<sup>26</sup>, in Italia dal 17 febbraio 2018 le aziende sono obbligate ad indicare l'origine del grano utilizzato per produrre la pasta, con lo scopo di rendere più trasparente la filiera di produzione e la difesa del vero Made in Italy. Questa manovra, molto dibattuta tra le parti e che ha avuto anche un grande seguito mediatico (anche a causa della presenza del glifosato nel grano canadese importato da alcune aziende italiane, che arrecherebbe danni alla salute) ha portato ad un boom della pasta da grano 100% italiano sotto la spinta del crescente interesse del consumatore. L'azienda emiliana in un primo momento ha cercato di difendere la propria posizione sull'utilizzo di grano duro estero per la produzione di pasta sostenendo come la qualità non dipendesse dall'origine del grano, bensì deriva dal contenuto proteico e dalla tenacità del glutine e purtroppo solo una piccola parte del grano prodotto in Italia può essere considerato di qualità<sup>27</sup>. Sebbene le argomentazioni di Barilla sembravano più che valide, l'azienda nel luglio 2020 ha dovuto

---

<sup>26</sup> <https://www.coldiretti.it/economia/crisi-coldiretti-sul-grano-italiano-una-speculazione-da-700mln>

<sup>27</sup> Manifesto del grano duro, Barilla, <https://www.barilla.com/it-it/manifesto-del-grano-duro>



rivedere la propria posizione riguardo al tema pubblicando “Il manifesto del grano duro”<sup>28</sup> in cui annuncia che la materia prima dei formati di pasta classici da adesso è al 100% italiana, inoltre sottolinea come dietro a questo risultato c’è un accordo di collaborazione con gli agricoltori italiani di lungo periodo con il fine di migliorare il prodotto e di preservare la naturale fertilità del suolo. Dunque, Barilla a seguito di pressioni mediatiche sull’industria ed a un successivo cambiamento di scelta dei consumatori verso beni prodotti interamente in Italia, basate perlopiù su una sorta di campanilismo agricolo e non da evidenti prove scientifiche, ha dovuto modificare leggermente la propria posizione, ma ha anche saputo cogliere l’occasione per investire sull’agricoltura italiana con l’obiettivo di avere più grano duro nazionale di alta qualità e incentivando i propri agricoltori ad adottare pratiche più sostenibili per l’ambiente, impegnandosi quindi sia in un’ottica di sostenibilità ambientale che sociale.

### 2.2.3 Il Greenwashing

Il consumatore di oggi è molto più responsabile rispetto al passato, il suo criterio di scelta al momento dell’acquisto non si basa più sulla mera considerazione qualità/prezzo ma è influenzato anche da altri parametri come appunto la sostenibilità di un prodotto e la reputazione dell’azienda. Di conseguenza la comunicazione sostenibile diventa uno strumento fondamentale per andare incontro alle nuove esigenze di informazione dei consumatori, esaltando non solo le caratteristiche dei prodotti o servizi offerti, ma anche altri aspetti correlati, come la sostenibilità della filiera. In alcuni casi però, data l’importanza di avere un’immagine sostenibile e pulita, le imprese ricorrono a pratiche scorrette come il Greenwashing. Esso è un neologismo che deriva dalla sincrasi di *green*, in senso ecologico, e *whitewash* (riversare, nascondere), ed è sostanzialmente una forma di pubblicità ingannevole finalizzata a costruire un’immagine positiva dell’impresa dal punto di vista ambientale, basata su dati che non rappresentano la realtà o la rappresentano parzialmente. Diverse sono le forme che può assumere il Greenwashing, TerraChoice Environmental Marketing Inc.<sup>29</sup> individua 7 tipologie di “peccati”: nascondere i trade-off, ossia definire un prodotto “green” in base a pochi parametri senza prestare attenzione ad altri problemi ambientali importanti; rivendicazioni ambientali non dimostrabili facilmente o non certificate da una terza parte; eccesso di vaghezza nelle affermazioni che può trarre in inganno il consumatore (ad es la dicitura “tutto naturale” non implica che il prodotto sia *green*); reclame ambientali in realtà irrilevanti seppur veritieri; etichettare un prodotto come green solamente perché è il meno inquinante all’interno della propria categoria; rivendicazioni ambientali semplicemente false; prodotti che attraverso parole o immagini, dà l’impressione di approvazione di terze parti laddove tale approvazione non esiste. Il Greenwashing oltre a causare un danno al consumatore, portandolo a scegliere un prodotto che non rispecchia le qualità descritte, in alcuni casi arreca danno all’impresa stessa che rischia di compromettere la propria reputazione e la sua

---

<sup>28</sup> Manifesto del grano duro, Barilla, <https://www.barilla.com/it-it/manifesto-del-grano-duro>

<sup>29</sup> The sins of Greenwashing, home and family edition, 2010, <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.TheSinsOfGreenwashing2010.pdf>

competitività sul mercato, perdendo la credibilità nei confronti del consumatore e dei vari stakeholder, tutto ciò ovviamente mina alla reale sostenibilità della stessa. Hanno destato particolare clamore le dichiarazioni del CEO di Toyota, Akio Toyoda, che nel corso di una conferenza stampa ha criticato fortemente l'eccessiva spinta verso i veicoli elettrici. Il presidente della casa giapponese ha sottolineato come un passaggio così repentino, come proposto dal governo nipponico (che ha rivelato un piano per vietare la vendita di nuove auto a benzina a partire dal 2035), porterebbe gravi danni sotto più punti di vista. Una prima riflessione riguarda le emissioni di CO<sub>2</sub> dell'auto elettrica che in fase di fabbricazione sono più del doppio di quella termica (dovuto principalmente alla produzione di batterie), quindi un massiccio spostamento della produzione da auto termiche a elettriche non farebbe altro che incrementare notevolmente le emissioni di CO<sub>2</sub>, se poi ci aggiungiamo che in molti paesi (tra cui il Giappone) la produzione di elettricità è ancora fortemente legata ai combustibili fossili, le emissioni da quel punto di vista continuerebbero ad esserci, anche se in misura minore. Un altro problema riguarda l'aspetto economico, infatti un passaggio massiccio all'elettrico, per il Giappone significherebbe un investimento tra i 135mld\$ e 358mld\$. È importante quindi, secondo Toyoda, avere un'infrastruttura adeguata e rendere green la produzione di elettricità, prima di costringere il consumatore ad acquistare solo auto elettriche, infatti una transizione troppo repentina potrebbe far collassare l'industria automobilistica. Seppur non ci sia stato nessun caso di Greenwashing eclatante, è evidente come si sia creata nell'idea del consumatore medio questa immagine green associata ai veicoli elettrici, perlopiù dovuta alla mancanza di una marmitta, e che ha portato i governi a presentare proposte alquanto drastiche (in Inghilterra ci sarà il completo blocco di nuove auto a gasolio e a benzina dal 2030), l'intervento del CEO di Toyota è da interpretare come un campanello d'allarme se non si vuole incorrere, in questo caso allora sì, in uno dei più grandi Greenwashing a livello di settore mai avvenuto prima.

# CAPITOLO III: IL DIGITALE COME STRUMENTO PER SUPERARE GLI OSTACOLI ALLA SOSTENIBILITÀ

## 3.1 L'era digitale

La digitalizzazione ha rivoluzionato e sta rivoluzionando molti settori, i vantaggi del digitale sono enormi, e con i continui investimenti in ricerca e sviluppo è difficile prevedere come sarà il mondo tra venti o trent'anni. Quello che sappiamo però è che la pandemia di COVID-19 avrebbe potuto fare molti più danni se fosse scoppiata venti anni fa, in un mondo non digitale ma pur sempre globale, e che proprio grazie agli strumenti digitali molte imprese hanno potuto continuare a svolgere la propria attività attraverso il telelavoro o lo smart working, gli studenti hanno proseguito il proprio percorso scolastico e universitario e, forse la cosa più importante, le piattaforme social e le app di messaggistica, hanno permesso alle persone di affrontare mesi di lockdown un po' meno sole. Tutti i settori sono stati travolti da questa rivoluzione, e gli effetti sono molteplici: la convergenza settoriale rende i confini di un settore meno chiari; innovazioni disruptive che mettono in crisi le imprese incumbent; la disintermediazione che ha accorciato molte filiere produttive; e la competizione asimmetrica che costringe le imprese a confrontarsi con imprese che hanno modelli di business molto diversi ma che soddisfano lo stesso bisogno. Queste sono solo alcune delle caratteristiche del mondo digitale.

Diversi sono anche gli strumenti che hanno a disposizione le imprese per restare competitive, come la possibilità di interagire direttamente con i propri clienti, raccogliendo feedback per migliorare i propri prodotti o servizi, e in alcuni casi coinvolgendoli nel processo di creazione del valore (il cosiddetto *prosumer*), fornendo loro un servizio *omnichannel* o la possibilità di creare un prodotto personalizzato. Un altro elemento fondamentale sono i dati, che nell'era digitale sono onnipresenti e rispetto al passato possono essere raccolti anche dati non strutturati in maniera economica, l'elaborazione di questi però è la fase fondamentale per l'impresa per far sì che questi siano una fonte di valore e vantaggio competitivo. In ultima istanza il digitale sembra anche aver rivoluzionato il processo innovativo delle imprese, passando da un sistema a cascata, in cui il processo è molto lungo e costoso, ad un metodo iterativo dove le idee vengono testate e validate in continuazione, e in fase successiva, attraverso un Minimum Viable Product (MVP), utile per testare le idee in fase di sperimentazione e contenere i costi<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> D.L. Rogers, The digital transformation playbook, Columbia Business School, 2016

## 3.2 Digital Sustainability Model

Tutti questi strumenti ovviamente possono essere sfruttati dalle imprese per adottare pratiche più sostenibili, infatti se nell'era analogica solo le imprese più audaci prendevano in considerazione le problematiche ambientali e sociali legate al proprio settore, oggi sembra essere collettivamente accettato il pensiero che le imprese devono e possono impegnarsi su questo fronte proprio grazie ai nuovi strumenti digitali, che da un lato, come abbiamo visto, hanno cambiato completamente il *mindset* del consumatore, che è molto più informato e più partecipe alla attività dell'impresa, e dall'altro permettono alle imprese di superare quegli ostacoli alla sostenibilità descritti in precedenza. Abbiamo già visto nel secondo capitolo come le imprese debbano affrontare tre tipi di ostacoli quando cercano di migliorare il proprio impatto ambientale e sociale; in risposta a queste problematiche, introduciamo il Digital Sustainability Model (DSM) per affrontare e superare questi ostacoli alla sostenibilità attraverso il fondamentale supporto degli strumenti digitali. Il framework si struttura in tre fasi: comprendere e modificare gli elementi del proprio *business model* che ostacolano la sostenibilità; prevenire il Greenwashing; sensibilizzare i propri clienti (e non solo) (tabella 1).

Tabella 1

	Pratiche utili	Era analogica vs Era digitale
Comprendere quali elementi ostacolano la sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assumere il punto di vista della filiera</li> <li>Valutare la scalabilità delle soluzioni</li> <li>Inserire nella Value Proposition dell'impresa la sostenibilità</li> </ul>	Controllare le attività della propria filiera è un'attività costosa nell'era analogica, gli strumenti digitali permettono tale tracciabilità e permettono la condivisione di conoscenza e competenze in maniera economica.
Prevenire il Greenwashing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definire obiettivi ambiziosi ma non impossibili</li> <li>Cultura del fallimento</li> <li>Verificare la logica causa-effetto</li> <li>Evitare slogan generici per evitare di incorrere in semplificazioni esasperate</li> </ul>	L'IoT è la tecnologia chiave in questa fase che permette alle imprese di snellire il processo di raccolta ed elaborazione dati. Il cloud invece permette un controllo da remoto dei progetti delle campagne pubblicitarie
Sensibilizzare i propri clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non utilizzare la parola sostenibilità per spiegare la sostenibilità</li> <li>Cercare di non catalogare il prodotto in una categoria di clienti specifici</li> <li>Coinvolgere i propri clienti</li> </ul>	La pubblicità online è lo strumento più utilizzato dalle imprese, questo perché aziende come Google e Facebook mettono a disposizione dei propri clienti strumenti sofisticati di personalizzazione del contenuto a seconda dei clienti.

### 3.2.1 Comprendere l'impatto che hanno le attività svolte a livello di filiera.

La definizione data dal rapporto Brundtland al concetto di sostenibilità ha ricevuto numerose critiche e quella più comune sembra essere l'eccessiva vaghezza, che permette la costruzione del consenso, ma in fin dei conti priva di sostanza<sup>31</sup>. Questa vaghezza sembra essere in realtà data dal fatto che a seconda dell'industria, del luogo e del tempo, il concetto di sostenibilità assume sfumature diverse. Infatti ogni industria ha le proprie peculiarità strutturali e svolge attività diverse che hanno un impatto diverso dal punto di vista ambientale e sociale; il luogo e il tempo influiscono poiché ogni paese ha diverse priorità (nel continente africano ad esempio sono molto più rilevanti le questioni di carattere sociale mentre nei paesi sviluppati la tematica ambientale in questo momento sembra prioritaria) e queste priorità cambiano nel corso del tempo.

Quindi il primo passo per l'impresa verso la sostenibilità è proprio quello di dare forma a questo concetto. Quali sono gli impatti che la mia industria ha sull'ambiente e a livello sociale? Quali attività causano questi impatti? Quali sono le soluzioni? Queste sono le prime tre domande che l'impresa deve porsi.

Il primo quesito è utile all'impresa per entrare nel merito e capire quali sono i problemi che una gestione sostenibile dell'industria può risolvere, inoltre si evince che l'impresa quando affronta questa tematica deve ragionare in termini di filiera analizzando non solo gli effetti derivanti dalla gestione del proprio business ma anche quelli causati dalle imprese poste a monte o a valle.

Una volta compresi gli elementi insostenibili, l'impresa deve valutare l'efficacia delle soluzioni che ha a disposizione. Nel fare ciò, deve necessariamente ragionare in un'ottica di sistema e valutarne la scalabilità: ossia, quanto una strategia, tecnologia o lo sfruttamento di una risorsa è realmente sostenibile se adottata su larga scala? Quali sono i vincoli (sociali o naturali), che se superati rendono la stessa insostenibile da un altro punto di vista? Per comprendere meglio questo concetto, prendiamo come esempio uno dei trend degli ultimi anni, ossia la scelta di sostituire la plastica con la carta che, quando possibile, è sicuramente una scelta virtuosa in questo momento, dato il problema relativo allo smaltimento della prima e la facilità di riciclo della seconda. Ma fino a che punto questa sostituzione può avvenire senza che la produzione di carta non intacchi gli equilibri del nostro sistema? Se per assurdo le imprese decidessero in maniera unanime di utilizzare la carta come sostituto alla plastica, non sarebbe più possibile soddisfare la domanda in maniera sostenibile, ed ecco come la scelta virtuosa della singola impresa, diventa insostenibile se adottata su larga scala.

L'integrazione della sostenibilità nella *Value Proposition* dell'impresa è l'ultimo tassello di questo primo step. Adottare misure sostenibili implica di fatto modificare il business model dell'impresa, diverso però è se l'impresa riesce a far emergere come valore aggiunto, la sostenibilità di quel prodotto o servizio offerto. Solo in quel caso infatti l'impresa è certa di aver ottenuto il tanto desiderato *business case*, ossia quella situazione in cui la sostenibilità ambientale e sociale non comportano un sacrificio dal punto di vista economico.

---

<sup>31</sup> B.Purvis, Y.Mao, D,Robinson, 2018, pp 685

Nell'era analogica, essere sostenibili sarebbe un'impresa molto ardua. La tracciabilità della materia prima utilizzata è un'impresa quasi impossibile in alcuni settori (come quello dell'abbigliamento o del caffè), il controllo sulle condizioni di lavoro o le pratiche adottate dai fornitori è molto costoso, specialmente per le imprese di piccole dimensioni, e soprattutto l'approccio più efficiente, anche per l'apprendimento di nuove pratiche sostenibili, sembra essere il *learning by doing* e lo scambio di conoscenza con imprese dello stesso settore altamente specializzate (pensiamo ad esempio al modello dei distretti industriali italiani). Il digitale ha messo a disposizione numerose soluzioni all'impresa per risolvere queste criticità. La blockchain è solo l'ultima delle tecnologie che può garantire la tracciabilità di un prodotto, ad esempio anche le piattaforme digitali hanno accorciato alcune filiere produttive eliminando molte fasi di intermediazione, mettendo in contatto diretto il produttore con il consumatore. In un ambiente digitale le imprese hanno anche maggiori opportunità di sviluppare nuove competenze, infatti la condivisione di conoscenza è agevolata dalla digitalizzazione dei documenti e dai nuovi canali di comunicazione che hanno di fatto allargato i confini dell'impresa e favorito un nuovo approccio all'innovazione come *l'open innovation*.

### 3.2.2 Prevenire il Greenwashing

La prima cosa che un'impresa fa quando vuole dare una svolta sostenibile al proprio business, è quella di redigere un documento, chiamato in diversi modi, come ad esempio “piano di sostenibilità” o “piano di sviluppo sostenibile”, in cui l'impresa sostanzialmente evidenzia quali sono le problematiche ambientali o sociali che il settore deve affrontare, quali sono le cause di questi problemi, e la soluzione proposta. Inoltre il piano prevede anche la definizione dettagliata di una serie di obiettivi, di breve e lungo termine (collegati ovviamente al problema), espressi sia in termini qualitativi che quantitativi (ad es indici).

Molto spesso la fonte del Greenwashing è riscontrabile proprio in questo documento. Innanzitutto è molto importante prefissare obiettivi ambiziosi ma non impossibili; questo perché potrebbe indurre i responsabili ad adottare degli escamotage una volta realizzata l'impossibilità del raggiungimento dello stesso; instaurare una cultura che accetta il fallimento all'interno dell'organizzazione e la possibilità di modificare in corso d'opera gli obiettivi una volta aver realizzato di aver prefissato un obiettivo troppo ambizioso, sono solo alcune delle pratiche per dissuadere strategie che possono compromettere l'immagine dell'impresa.

Un esempio è il caso Volkswagen: scoppiato nel settembre 2015, con l'accusa dell'US EPA (United States Environmental Protection Agency) al colosso Tedesco di aver falsificato i dati sulle emissioni dei propri veicoli. Alcuni sviluppatori e tecnici, in accordo con i dirigenti, installarono su alcuni veicoli un software in grado di ridurre le emissioni solamente durante i test di omologazione per aggirare le normative ambientali sulle emissioni di ossidi di azoto negli Stati Uniti e in Europa<sup>32</sup>. Questo espediente fu trovato perché i progettisti non erano riusciti a raggiungere l'obiettivo di ridurre le emissioni mantenendo inalterate le prestazioni dei

---

<sup>32</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/dieselgate-cinque-anni-dopo-storia-scandalo-volkswagen-che-ha-fatto-tremare-mondo-dell-auto-ADVAIBq>

veicoli. La rigidità del management di allora nel non accettare i limiti della tecnologia disponibile al momento, ha di fatto incoraggiato i responsabili a prendere una simile decisione, provocando così oltre al danno economico, anche un grande danno di immagine al colosso tedesco, da sempre ritenuto uno dei gruppi più attivi sul fronte della sostenibilità ambientale.

Esaminare attentamente la logica causa-effetto è un'altra fase molto delicata, infatti l'impresa deve verificare attentamente se il raggiungimento di quell'obiettivo risolva il problema a esso associato (rapporto causale) e che il dato statistico sottostante sia stato interpretato in maniera giusta <sup>33</sup>. Se il meccanismo causa-effetto non è molto chiaro all'organizzazione, il successivo raggiungimento degli obiettivi prefissati potrebbe essere ininfluenza in merito alla risoluzione del problema associato. Individuare più indicatori, relativi allo stesso obiettivo può essere un buon escamotage per l'impresa per non fare conclusioni sbagliate analizzando un singolo dato ed avere un quadro della situazione molto più chiaro.

Essendo per definizione il Greenwashing una forma di pubblicità ingannevole, c'è ovviamente da fare molta attenzione nelle strategie di comunicazione, infatti la ricerca di frasi o spot ad effetto, per esaltare l'impronta green dell'impresa, può comportare l'errata rielaborazione di alcuni dati, cambiandone involontariamente il significato, rischiando di esporre il brand a multe salate da parte dell'Antitrust. Evitare di utilizzare slogan inflazionati come "Prodotto a impatto 0" oppure "100% Green" se non certificati, può essere sicuramente un buon deterrente per evitare di incorrere in semplificazioni esasperate, risultando poi semplicemente false. Inoltre un controllo da parte di figure competenti in materia di sostenibilità è sicuramente necessario per le imprese di grandi dimensioni, che sono molto esposte al controllo delle autorità competenti in materia di sostenibilità.

Con la capacità di calcolo a disposizione oggi, è molto più semplice ed economico fare delle previsioni molto più accurate, che permettono alle aziende di non incorrere nell'errore di prefissare obiettivi impossibili da raggiungere. Inoltre se nell'era analogica il controllo dei consumi, degli sprechi di materiale era un'attività abbastanza costosa, oggi l'IoT permette la raccolta e l'elaborazione di dati in maniera molto più semplice ed economica e quindi potenzialmente anche imprese di piccole dimensioni possono rendicontare i propri risultati da un punto di vista sostenibile. Il cloud permette inoltre la condivisione e lo sviluppo di progetti in maniera snella, adottare questa tecnologia per il controllo di nuove campagne pubblicitarie o il packaging di un prodotto permetterebbe un controllo orizzontale tra più funzioni senza alterare l'organigramma dell'impresa.

### *3.2.3 Sensibilizzare i propri clienti*

Dopo aver individuato quali sono le pratiche utili per evitare il Greenwashing non resta che promuovere la sostenibilità aziendale ai propri stakeholder principali: i clienti. Solamente con il supporto dei propri clienti infatti, l'impresa riesce ad equilibrare i tre aspetti della sostenibilità (altrimenti si tratterebbe solo di

---

<sup>33</sup> Ian P. McCarthy et al, 2020, pp 9-10

filantropia). La comunicazione è sicuramente lo strumento principale per rendere sostenibile anche economicamente le strategie che preservano l'ambiente e accrescono il benessere sociale.

L'impresa deve cercare di sensibilizzare i propri clienti ed il pubblico generale sulle tematiche ambientali e sociali per raggiungere questo obiettivo. Il primo suggerimento utile è quello di vietare l'utilizzo della parola sostenibilità nelle strategie di comunicazione. Ad oggi il significato di sostenibilità e sviluppo sostenibile è sconosciuto ai più (d'altronde, ancora oggi in letteratura esistono diverse interpretazioni e modelli tra gli studiosi). Inoltre abbiamo già evidenziato come la stessa definizione di sostenibilità sia molto generica ed il termine viene utilizzato in più settori e in più ambiti, questo può generare solamente confusione nel consumatore se ignora il valore della sostenibilità. Piuttosto che definirsi sostenibili, green ecc. in un mondo dove il 99% delle imprese utilizza gli stessi slogan, l'impresa potrebbe semplicemente raccontare ai propri clienti quali sono i problemi ambientali e sociali legati alla propria industria, e quali sono le pratiche messe in atto per risolvere questi problemi, ammettendo anche quelli che sono ancora oggi i problemi irrisolti o i limiti della propria strategia. In conclusione, essere trasparenti è un requisito fondamentale per conquistare la fiducia dei clienti.

La reale sostenibilità, come abbiamo già evidenziato, implica offrire un prodotto o servizio su larga scala, senza impattare negativamente sull'ambiente e a livello sociale: evitare slogan o etichette che colleghino il prodotto ad una specifica categoria di consumatore è un altro elemento da non sottovalutare; questo può suscitare nel cliente l'idea che quel prodotto sia specifico solamente per quella determinata comunità e quindi riterrà l'offerta dell'impresa inadatta alla soddisfazione dei propri bisogni (ad es. "Ristorante Vegano"). Cercare di coinvolgere i propri clienti è un altro elemento utile a far comprendere la cultura sostenibile all'interno dell'impresa; eventi speciali, visite agli impianti produttivi sono elementi che riescono a far arrivare meglio ai propri clienti la cultura e i valori aziendali, mostrando quali sono i passaggi cruciali per la sostenibilità aziendale.

Il digitale ha completamente stravolto le modalità di comunicazione dell'impresa. I social network richiedono un linguaggio meno formale e hanno ampliato notevolmente il ventaglio di strategie disponibili alle imprese. Nell'era analogica solo le imprese di grandi dimensioni possono investire in maniera sostanziale sulla pubblicità, l'impossibilità di *targeting* degli strumenti a disposizione dell'impresa, come ad esempio le TV, i cartelloni pubblicitari, riduce ulteriormente l'efficacia anche di una campagna pubblicitaria ben costruita. Per l'impresa non esiste di fatto uno strumento adeguato per sensibilizzare efficacemente i consumatori a tematiche complesse come quello della sostenibilità aziendale.

I numeri parlano chiaro: nel 2018 gli investimenti nella pubblicità online sono pari a 107 miliardi di dollari in USA, (nel 2005 si attestavano sui 12 miliardi)<sup>34</sup>. Questo perché innanzitutto gli strumenti digitali, come le piattaforme social permettono alle imprese di pubblicizzare il proprio brand con qualsiasi tipo di budget, e ad

---

<sup>34</sup> IAB/PwC Internet Ad Revenue Report FY 2015, 2016, 2017 e 2018



oggi infatti contribuiscono anche le imprese di piccole dimensioni alla crescita del mercato pubblicitario. Gli strumenti messi a disposizione dalle multinazionali come Google e Facebook offrono numerosi vantaggi alle imprese. In tema di sostenibilità, le imprese possono sfruttare i social network come canale di comunicazione diretto con i propri clienti, e questo permette loro di poter raccontare in modo molto più efficace i propri valori, la propria mission e la propria sostenibilità.

Inoltre anche coinvolgere il cliente risulta molto più semplice attraverso dirette streaming sulle piattaforme che permettono l'interazione diretta, la possibilità di rispondere alle domande dei propri clienti e ovviamente ricevere un feedback sul proprio operato grazie ai programmi di *big data analytics* che forniscono all'impresa informazioni sull'efficienza della propria campagna pubblicitaria.

# CAPITOLO IV: LA SOSTENIBILITÀ DELL'INDUSTRIA DEL CAFFÈ

## 4.1 La filiera del caffè

La scelta di analizzare quali siano i problemi relativi alla sostenibilità dell'industria del caffè non è affatto casuale. Il caffè è al secondo posto tra le materie prime movimentate nelle borse del mondo, dietro solo al petrolio; è la bevanda analcolica più consumata al mondo dopo l'acqua; oltre 120 milioni di persone in più di 70 paesi si affidano alla filiera del caffè per il loro sostentamento; 20 milioni di queste sono piccoli coltivatori che soddisfano l'80% della domanda globale<sup>35</sup>.

Da questi dati notiamo come l'industria del caffè abbia molte responsabilità dal punto di vista ambientale e sociale: come sappiamo, l'agricoltura è una delle maggiori fonti di inquinamento atmosferico, e nel processo di coltivazione del caffè l'utilizzo di fertilizzanti e concimi sintetici provoca una grande quantità di emissioni di CO<sub>2</sub>, metano e ossidi di azoto; la coltivazione di caffè inoltre richiede un clima caldo e umido, ben delineata nella fascia tropico-equatoriale. Questa zona corrisponde perlopiù a paesi in via di sviluppo come Etiopia, Brasile, Guatemala, Camerun ecc. in cui la povertà e le condizioni di vita sono precarie, e proprio i coltivatori spesso sono persone, famiglie e bambini che vivono in condizioni di povertà estrema.

Sono diverse le attività svolte all'interno della filiera del caffè. La prima fase consiste nella coltivazione della pianta da parte degli agricoltori e la successiva lavorazione che può essere svolta o dagli agricoltori stessi o dalle cooperative locali, che permettono così la condivisione dei costi tra le diverse *fincas* (aziende agricole). Successivamente il prodotto crudo, chiamato caffè verde, viene solitamente acquistato dai *coyotes* (così i contadini chiamano i grossisti che acquistano il loro caffè), che acquistano il caffè tra diversi produttori della zona e lo trasportano dalle piantagioni al porto di imbarco, dove lo venderanno alle imprese di import-export a seconda della quotazione in borsa. L'attività di import-export viene svolta solitamente da grandi traders internazionali e consiste essenzialmente nella gestione logistica del trasporto delle materie prime e la vendita ai torrefattori del caffè crudo. Le attività svolte dai torrefattori relative alla lavorazione del prodotto sono diverse: la selezione e l'approvvigionamento della materia prima, la tostatura, la macinatura (solo per alcune linee di prodotti), e il packaging. L'ultima fase è quella della distribuzione del prodotto che solitamente viene venduto, per la maggior parte, nella grande distribuzione.

---

<sup>35</sup> [https://www.altromercato.it/it\\_it/un-caffe-giusto-per-tutti/](https://www.altromercato.it/it_it/un-caffe-giusto-per-tutti/)

## 4.2 Gli ostacoli alla sostenibilità nella filiera del caffè

L'ostacolo più grande allo sviluppo sostenibile del settore del caffè deriva innanzitutto dall'idea che questa materia prima sia una commodity. “Con il termine Commodity ci si riferisce alle materie prime, ovvero a quella particolare categoria di beni che viene scambiata sul mercato senza differenze qualitative. Si tratta più nello specifico di beni cosiddetti fungibili, che sono quindi sostituibili nella soddisfazione del bisogno cui sono collegati, indipendentemente da chi li produce”<sup>36</sup>. La realtà ci dice che le tipologie, con le loro diversità, sono molteplici, soltanto l'arabica (una delle due specie di caffè commercializzate) presenta circa un centinaio di varietà ed è altrettanto diverso il loro contributo dal punto di vista dell'aromaticità.

La volatilità del prezzo del caffè spesso non è causata dal reale andamento del mercato, ma da storture dovute alla speculazione finanziaria, e questa volatilità ha effetti deleteri sui piccoli produttori che a causa delle condizioni precarie di vita, e di mancanza di potere contrattuale sono costretti ad accettare condizioni sfavorevoli (in molti casi accettano margini negativi) imposte dai *coyotes*, non avendo inoltre un accesso diretto al mercato. Tutto questo incide anche sulla sostenibilità ambientale del prodotto durante la fase di coltivazione, poiché molti coltivatori, oltre a non avere un feedback dal mercato (sia in termini di prezzo che di qualità del prodotto), non hanno le competenze e i capitali, per implementare una produzione di caffè sostenibile.

Un altro fattore che ostacola una produzione di caffè sostenibile è la distanza tra il paese di coltivazione e il mercato: i produttori di caffè sono concentrati nella fascia equatoriale del pianeta, mentre i consumatori sono nel “Nord del mondo”. La distanza fisica si traduce anche in distanza culturale: i grandi torrefattori in Italia hanno per anni promosso il proprio prodotto senza dare in realtà informazioni sulla tracciabilità del prodotto, e senza diffondere quel minimo di conoscenza sul caffè, da rendere i consumatori consapevoli al momento dell'acquisto. Come possiamo notare infatti, rispetto ad un prodotto come il vino, dove l'offerta è molto più differenziata e le aziende possono lavorare sulla qualità e sostenibilità del prodotto facendo pagare un prezzo più alto, il prezzo del caffè “al banco” in Italia si aggira intorno all'euro.

Una produzione di caffè sostenibile avrebbe un impatto positivo su almeno 10 dei 17 Sustainable development Goals definiti dalle Nazioni Unite nel 2015 (figura 3).

Garantire un prezzo minimo ai fornitori più elevato rispetto a quello di mercato, rapporti di fornitura stabile, condivisione di conoscenze e competenze verticali, feedback dal mercato, tracciabilità del prodotto e una coltivazione più ecologica sono gli obiettivi da raggiungere per arrivare a quegli obiettivi di sostenibilità definiti dalle Nazioni Unite.

---

<sup>36</sup> <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/commodity.htm>



figura 3

## 4.3 Casi studio

### 4.3.1 Metodologia

Per validare il modello sono state scelte due imprese sulla base di due parametri: la sostenibilità come elemento che contribuisce alla creazione di valore; e la presenza di uno strumento digitale che funge da fattore critico di successo per la sostenibilità della stessa. Questi due fattori rappresentano la base di partenza per la validazione del modello. L'obiettivo è quello di verificare in che misura queste due imprese adottano le pratiche individuate nel framework. Inoltre la scelta di scegliere due imprese dello stesso settore ma che svolgono attività diverse, è utile anche per vedere se la posizione che si occupa all'interno di una determinata filiera l'impresa compromette l'utilità del framework.

La scelta di un'analisi qualitativa è utile per la comprensione di alcuni meccanismi relativi alla sostenibilità e per comprendere meglio le strategie delle due imprese. Con la prima azienda, i dati sono stati raccolti attraverso un'intervista/workshop con uno dei sales manager responsabile della zona DACH/Italia, Davide Iaquinta, mentre con la seconda azienda invece, grazie alla recente campagna di equity crowdfunding sulla piattaforma MamaCrowd, l'impresa ha dovuto produrre una serie di documenti relativi al proprio progetto, e lo

studio di quei documenti è risultato sufficiente per avere una conoscenza approfondita del business model e delle strategie future.

#### 4.3.2 Algrano

La realtà di Algrano nasce nel 2015, dall'idea di tre ragazzi Svizzeri, che durante un viaggio in Brasile, senza alcuna conoscenza del mondo del caffè, si erano avvicinati al mondo delle cooperative e dei contadini, e avevano notato che c'era questo buco all'interno della filiera, ovvero la mancanza di contatti diretti tra le cooperative e i torrefattori. L'idea è proprio quella di mettere in connessione diretta i contadini e i torrefattori di piccola e media dimensione attraverso una piattaforma digitale, e poiché questi ultimi non hanno le capacità di finanziare una spedizione di un container dal Brasile in Europa, far condividere il costo del container (che si aggira tra i 1500/3000 dollari per una capacità di 12 o 18 tonnellate) tra i vari torrefattori. Ad oggi l'impresa conta sulla propria piattaforma 527 torrefattori europei, 563 produttori e 74 cooperative.

La possibilità per il torrefattore di avere un confronto diretto con il produttore, negoziando il prezzo, scambiandosi informazioni riguardo al prodotto e al mercato e quindi lavorare in maniera sinergica, è uno dei fattori critici di successo di questa impresa. Uno degli elementi che rendono questa azienda davvero sostenibile è la trasparenza, infatti il prezzo sulla piattaforma proposto dal produttore è espresso in FOB (free on board) e solitamente questo coincide con il 70/80% sul prezzo DDP (delivery duty paid), la restante parte ovviamente servirà per ripagare sia l'exporter, che l'impresa per sostenere economicamente il proprio business.

Quattro sono le attività chiave del business model di Algrano: l'attività principale è quella del sourcing, ovvero andare fisicamente nei paesi d'origine a scovare nuovi caffè, cooperative e contadini, creando rapporti di lungo termine, che possano far crescere economicamente sia il contadino che l'offerta sulla piattaforma; tutte le attività inerenti alla logistica, ovvero il trasporto della materia prima, le pratiche di sdoganamento, invio dei campioni di caffè da far assaggiare, warehousing e consegna; consulenza ai produttori riguardo alle strategie di prezzo valutando il prodotto, poiché, come abbiamo già accennato, molto spesso questi ultimi non conoscono il reale valore del proprio caffè (sono molti i casi in cui i produttori sottovalutano il proprio prodotto) perché vendendo ai *coyotes*, non ricevono alcun feedback dal mercato; fornisce formazione per quanto riguarda l'aspetto botanico, favorendo quindi pratiche più sostenibili per ottenere certificazioni biologiche o semplicemente per migliorare la qualità del prodotto, insegnando nuove tecniche di lavoro; l'ultima fase è la gestione della piattaforma che è lo strumento chiave di tutto il business.

L'impresa ha riscontrato come la solidarietà degli utenti all'interno della piattaforma sia stata fondamentale in piena pandemia, infatti i torrefattori dei paesi più colpiti e che hanno avuto una forte contrazione delle vendite sono riusciti a rivendere ad altre torrefazioni della piattaforma la materia prima invenduta, evitando così perdite ingenti.

### 4.3.3 Forno Brisa

Forno Brisa è un'azienda di Bologna fondata alla fine del 2015 da due ragazzi, Pasquale Polito e Davide Sarti con l'obiettivo di dedicarsi al pane e sovvertire l'immagine tradizionale del fornaio. Il primo ha imparato a panificare da casa ed ha approfondito gli studi nel laboratorio del suo maestro, Davide Longoni, il secondo è un grafico videomaker che non soddisfatto del suo lavoro ha deciso di darsi alla panificazione.

Il business, che all'inizio si basava sulla vendita di un pane di qualità, negli anni ha allargato la propria offerta, ed oggi oltre alle famose pagnotte da 2kg l'azienda offre anche pizza in teglia, pasticceria naturale, specialty coffee<sup>37</sup>, vino e spiriti, il tutto sempre con una sola filosofia, ossia la sostenibilità dei prodotti dal punto di vista agricolo, sociale, economico e nutrizionale. Ad oggi l'impresa conta tre punti vendita a Bologna, un team di 32 persone con una età media di 29 anni, un terreno agricolo a Nocciano in Abruzzo dove vengono coltivati grani utili che soddisfano per il 35% il fabbisogno di farine per la produzione del pane. Per quanto riguarda la crescita, i numeri anche in questo caso sono dalla loro parte dal 2016 al 2019 l'azienda è passata da un fatturato di 352.297€ ad un fatturato di 1.700.000€.

Forno Brisa ha attirato l'attenzione di molti *media* in seguito al successo della campagna di equity crowdfunding condotta su Mamacrowd<sup>38</sup>. Nei primi mesi la campagna che ha raccolto di più in ambito food è stata proprio quella della piccola azienda emiliana<sup>39</sup>, che aveva prefissato come obiettivo minimo una raccolta di 200.000€ e come massimo 800.000€. Ebbene i risultati hanno di gran lunga superato le aspettative raggiungendo adesioni per 1,2 milioni di euro (cedendo "solo" il 27,27% dell'equity). Ma la cosa che colpisce di più in realtà è che dietro a questi numeri ci sia un'azienda che ha come core business la vendita di prodotti da forno e che non si pone limiti alla crescita.

Analizzando i fattori critici di successo dell'impresa emerge come la sostenibilità sia un elemento perfettamente integrato all'interno del business model, accompagnata sempre dall'alta qualità dei prodotti e da una comunicazione efficace, che permettono di applicare un premium price per gli sforzi sostenuti (il prezzo di una tazzina di caffè parte da 1,50€ fino a 5€ per un caffè filtro). Inoltre l'obiettivo di cambiare l'immagine del fornaio sembra essere stato centrato fino ad ora, l'impresa ha deciso di panificare solamente di giorno per salvaguardare le notti dei giovani fornai (l'età media del personale di laboratorio è 23 anni), e ovviamente questa scelta vincola l'impresa a produrre solamente pagnotte di 2 kg pane, che hanno bisogno di una più lunga lievitazione prima di essere infornate. Lo sviluppo delle competenze fa parte della cultura aziendale; una parte della cifra raccolta, l'impresa l'ha investita infatti in una *microroastery*, ampliando quindi ancora il bagaglio di competenze, e collabora a stretto contatto con una NGO peruviana (7Elements Perù) nel progetto

---

<sup>37</sup> Caffè di alta qualità certificati dalla Specialty Coffee Association, che hanno ottenuto un "cup score" maggiore o uguale a 80 (il punteggio massimo è 100) valutato secondo un determinato protocollo.

<sup>38</sup> Piattaforma di equity crowdfunding leader in Italia.

<sup>39</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/da-forno-brisa-benvenuto-cosi-crowdfunding-fa-crescere-startup-food-ADnKcJp>

The Seven Elements, che ha come obiettivo quello di supportare la popolazione locale con progetti sociali e di formazione nella fase di produzione, acquistando caffè proveniente da produttori locali sostenibili ed etici<sup>40</sup>.

È difficile credere che nell'era analogica, un tale modello di business avrebbe riscontrato un successo del genere, infatti le competenze digitali hanno permesso all'impresa di comunicare in modo molto efficace i propri valori. Spesso il linguaggio utilizzato dalle imprese in tema di sostenibilità è molto standardizzato, l'utilizzo di un linguaggio inusuale nel mondo del pane e la leggerezza della comunicazione è la chiave che permette all'impresa non solo di vendere il proprio prodotto, ma anche quello di informare il cliente in maniera efficace come nella figura 4.



figura 4

#### 4.4 Le imprese hanno adottato il framework per superare gli ostacoli alla sostenibilità?

L'analisi di queste due imprese ha in gran parte confermato tutte le pratiche individuate nel framework per superare gli ostacoli alla sostenibilità. Riguardo al primo punto, nel settore del caffè abbiamo sottolineato come gli intermediari che si interpongono tra il produttore e il consumatore, guadagnano a prescindere dalle fluttuazioni in borsa, perché nel caso in cui il prezzo cali, loro lo scaricheranno sui produttori sfruttando il loro potere contrattuale. Il business model di Algrano risolve proprio questo problema ragionando in ottica di filiera, mettendo in contatto i produttori con i torrefattori e fornendo consulenza ai primi e riconoscendogli un prezzo equo per la materia prima. Anche Forno Brisa, come Algrano, condivide la propria conoscenza con gli altri suoi fornitori di grano, per diffondere pratiche più sostenibili. Di contro ovviamente l'impresa paga un

<sup>40</sup> <https://www.the7elements.com/ita/chi-siamo/>

prezzo più alto all'agricoltore, che però riesce a recuperare applicando un premium price sui propri prodotti. Riguardo alla scalabilità delle soluzioni, per entrambe le aziende, essendo sia il grano che il caffè un prodotto agricolo, la questione non è semplice, ovvero, è chiaro che le pratiche sostenibili adottate dalle imprese riducono l'impatto ambientale e salvaguardano la fertilità del terreno, ma un'agricoltura del genere, che richiede più terreno a parità di quantità prodotta, estesa a livello nazionale, europeo o mondiale, riuscirebbe a soddisfare la domanda di grano o di caffè? Di fatto sono molti i fattori da considerare quali ad esempio lo spazio limitato, la crescita della popolazione, l'impossibilità ovviamente di disboscare per coltivare nuovi terreni e, a livello sociale, tutte quelle persone che sono occupate in un settore insostenibile come si ricollocheranno sul mercato?

Nelle proposte di valore delle imprese emerge la sostenibilità come parte fondamentale dell'offerta, senza questo elemento non riuscirebbero ad avere quel vantaggio rispetto alla concorrenza e quindi anche in questo caso ovviamente le ipotesi sono confermate.

Il Greenwashing è il secondo ostacolo alla sostenibilità dell'impresa, c'è da sottolineare come in questa industria solamente in tema di capsule, le imprese fanno delle piccole gaffe. Di fatto né Algrano né Forno Brisa sembrano adottare i primi due punti suggeriti nel secondo step mentre entrambe le aziende monitorano e studiano costantemente gli effetti che producono le azioni che compiono sul suolo durante la fase di coltivazione (Algrano controlla periodicamente lo stato del suolo dei produttori iscritti alla propria piattaforma). Per il quarto punto invece solamente Forno Brisa sembra essere veramente attenta alla comunicazione, invece le strategie di comunicazione di Algrano non mirano al consumatore finale, ma solamente ai propri utenti della piattaforma, adoperando molto spesso anche un linguaggio molto tecnico.

L'ultimo step è quello relativo alla sensibilizzazione del cliente riguardo alle problematiche ambientali e sociali, e nel settore del caffè c'è veramente un gran bisogno di questa attività, soprattutto da parte dei grandi torrefattori che controllano, di fatto, il mercato. Entrambe le imprese sul proprio sito web non utilizzano quasi mai il termine sostenibilità, ma cercano di spiegare dettagliatamente le buone pratiche utilizzate e gli effetti che comportano. Non utilizzano etichette che possono collegare il prodotto ad una categoria di clienti specifici, anche perché sarebbe veramente difficile riuscire ad indirizzare questo prodotto ad una sola categoria di persone. Entrambe le imprese coinvolgono i propri clienti in modi molto diversi: Forno Brisa attraverso i social informa e interagisce costantemente con i clienti, Algrano attraverso la propria piattaforma riesce a sensibilizzare i propri clienti/torrefattori coinvolgendoli in prima persona nella fase di contrattazione con il produttore.

Infine gli strumenti digitali nelle due aziende analizzate sono un elemento fondamentale del loro business model, anche se ne fanno un uso molto diverso e la sostenibilità incide diversamente sui due business model: la prima azienda analizzata, è un'azienda Born Global che sta rivoluzionando le modalità di approvvigionamento dei torrefattori e che ha come mission quello di risolvere uno dei maggiori problemi legati a questa industria, ossia la mancanza di trasparenza, attraverso il supporto fondamentale della propria piattaforma. La seconda impresa è una piccola realtà agricola che promuove la sostenibilità dei propri prodotti in modo originale, e si avvale di strumenti come il crowdfunding per continuare nel suo processo di crescita sostenibile.



## 4.5 Limiti del framework

Il framework si è mostrato particolarmente efficace nello spiegare quali siano le pratiche utili per superare gli ostacoli alla sostenibilità d'impresa. Ben 6 pratiche utili su 9 sono state confermate dall'analisi delle due imprese. Questo ci suggerisce ovviamente che alcune pratiche risultano non necessarie, semplicemente perché quell'ostacolo non è presente, ovviamente l'analisi andrebbe approfondita ad altre imprese di altri settori.

Particolari limiti di applicazione sopraggiungono per quelle imprese che operano in un settore di per sé insostenibile, come il petrolio o il tabacco. In questo caso infatti le imprese oggi stanno investendo nella ricerca di nuove fonti rinnovabili per quanto riguarda il petrolio, mentre per il tabacco, le multinazionali sembrano aver puntato tutto sui dispositivi elettronici. Altre imprese che potrebbero ottenere scarsi risultati dal perseguimento di questo framework, sono le imprese BtoB che non svolgono una attività di valore all'interno della filiera. Inoltre non bisogna dimenticare come alcuni problemi legati alla sostenibilità siano risolvibili solamente con il supporto delle istituzioni; pensiamo appunto ai paesi in via di sviluppo in cui il caffè rappresenta più di due terzi dell'esportazioni totali; il governo in questi casi dovrebbe incentivare la coltivazione di altri prodotti per diversificare il rischio.

## CONCLUSIONE

Questo lavoro cerca di dare una forma e una sostanza al concetto di sviluppo sostenibile, ma è facile evincere come esistano ancora oggi visioni totalmente opposte riguardo a questa tematica, come chi adotta una visione “*Triple Bottom Line*” e chi invece crede che la sfera economica sia solo un sotto insieme di quella sociale e ambientale.

Quello che sappiamo è che l’impresa ha il dovere di impegnarsi per migliorare il proprio impatto ambientale e sociale. In questo elaborato però è emerso come a volte il concetto di sostenibilità sia davvero così astratto, da non permettere alle imprese, alle istituzioni e alle persone di comprendere quali siano i comportamenti giusti da adottare per non danneggiare l’ambiente o per non favorire lo sfruttamento del lavoro con le nostre scelte di acquisto. Il framework proposto cerca di risolvere proprio questo problema: individuando i maggiori ostacoli alla sostenibilità e, ponendosi le giuste domande, l’impresa può riuscire ad aggirare questi ostacoli facilmente. La filiera del caffè in questo senso è un ottimo esempio, abbiamo visto infatti come attraverso gli strumenti digitali piccole imprese riescono ad ottenere ottimi risultati promuovendo prodotti sostenibili. È anche emerso come non tutte le fasi vengono adottate dalle imprese, questo perché il framework va inteso come uno strumento che a seconda della categoria del problema ti suggerisce una strategia d’azione. Per validare la reale efficacia di questo framework dovrebbero essere analizzate molte più imprese di diverse dimensioni e ovviamente di diversi settori. Non bisogna però illudersi che la soluzione sia solo in mano delle imprese, un ruolo ben più importanti lo occupano le istituzioni nazionali e internazionali, che possono e devono fare di più in termini di incentivi per ridurre effetti disastrosi come i cambiamenti climatici.

## BIBLIOGRAFIA

- BANSAL, P. (2005). *Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development*. *Strat. Mgmt. J.*, 26:197–218.
- CLUNE, W.H., ZEHNDER, A.J.B. (2020). *The evolution of sustainability models, from descriptive, to strategic, to the three pillars framework for applied solutions*. *Sustainability Science* 15:1001–1006.
- DYLLICK, T., HOCKERTS, K. (2002). *Beyond the business case for corporate sustainability*. *Bus. Strat. Env.* 11:130–141.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- FREEMAN, R.E. HORISCH, J., SCHALTEGGER, S., (2014). *Applying stakeholder theory in sustainability Management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework*. *Organization & Environment* 27(4), 328-346
- FRIEDMAN, M. (1970). *“The social responsibility of business is to increase its profit”*. *New York Times Magazine*.
- GLAVAS, A., MISH, J. (2015). *Resources and Capabilities of Triple Bottom line Firms: Going over old breaking new ground?*. *J Bus Ethics* 127:623–642.
- INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE, &WORLD WILDLIFE FUND, *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*, (1980).
- LOZANO, R. (2015). *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 22:32–44
- MARREWIJK, V.M., WERRE, M. (2003). *Multiple levels of corporate sustainability*. *Journal of Business Ethics* 44:107–119.
- MCCARTHY, I.P., HANNAH, D., PITT, L.F., MCCARTHY, J.M., (2020). *Confronting indifference toward truth: dealing with workplace bullshit*. *Business Horizons*. 63: 253-263
- PURVIS, B., MAO, Y., ROBINSON, D. (2019). *Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins*. *Sustainability Science* 14:681–695
- ROGERS, D.L. (2016). *The digital transformation playbook: rethink your business for the digital age*. Columbia Business school publishing. 298 p.
- UNITED NATIONS, Agenda 21, United Nations conference on Environment&Development,(1992).
- UNITED NATIONS, Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, (1972)
- UNITED NATIONS, Emissions Gap Report 2020: Key messages, (2020)
- UNITED NATIONS, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, (1987).
- UNITED NATIONS, Report of the World Summit On Sustainable Development, (2002)
- UNITED NATIONS, Trasformare il nostro mondo: l’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, (2015)

## WEBGRAFIA

Commodity: cosa sono e come vengono negoziate, <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/commodity.htm>

Crisi: Coldiretti, sul grano italiano una speculazione da 700mln, <https://www.coldiretti.it/economia/crisi-coldiretti-sul-grano-italiano-una-speculazione-da-700mln>

Da Forno Brisa a Benvenuto, così il crowdfunding fa crescere le startup del food, <https://www.ilsole24ore.com/art/da-forno-brisa-benvenuto-cosi-crowdfunding-fa-crescere-startup-food-ADnKcJp>

Dieselgate cinque anni dopo. La storia dello scandalo Volkswagen che ha fatto tremare il mondo dell'auto, <https://www.ilsole24ore.com/art/dieselgate-cinque-anni-dopo-storia-scandalo-volkswagen-che-ha-fatto-tremare-mondo-dell-auto-ADVAIBq>

Manifesto del grano duro, Barilla, <https://www.barilla.com/it-it/manifesto-del-grano-duro>

Un caffè giusto per tutti, [https://www.altromercato.it/it\\_it/un-caffe-giusto-per-tutti/](https://www.altromercato.it/it_it/un-caffe-giusto-per-tutti/)

<https://www.the7elements.com/ita/chi-siamo/>

The sins of Greenwashing, home and family edition, 2010, <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.TheSinsofGreenwashing2010.pdf>