

*SIM Conference 2018*  
Sezione: Sustainable Marketing

**STRATEGIE DI ECONOMIA CIRCOLARE E MARKETING:  
IL CASO ITALIANO**

Silvia Blasi  
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”  
Università degli Studi di Padova  
Email: [silvia.blasi@unipd.it](mailto:silvia.blasi@unipd.it)

Valentina De Marchi\*  
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”  
Università degli studi di Padova  
Email: [valentina.demarchi@unipd.it](mailto:valentina.demarchi@unipd.it)

Eleonora Di Maria  
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”  
Università degli Studi di Padova  
Email: [eleonora.dimaria@unipd.it](mailto:eleonora.dimaria@unipd.it)

Marco Mancini  
Ufficio Scientifico Legambiente  
Email: [m.mancini@legambiente.it](mailto:m.mancini@legambiente.it)

Giorgio Zampetti  
Direttore Generale Legambiente  
Email: [direttore@legambiente.it](mailto:direttore@legambiente.it)

\*Corresponding author

**Abstract**

L'emergente paradigma dell'economia circolare sta trasformando le opportunità di creazione del valore per le imprese, impattando in modo significativo sul processo di innovazione dei prodotti, catena del valore e strategie di marketing. Le imprese iniziano ad adottare nuovi modelli di business che tengano conto dell'orientamento alla circolarità, andando a ridefinire la propria offerta e il proprio approccio al mercato, sfruttando anche le opportunità delle tecnologie industria 4.0. La letteratura si sta focalizzando essenzialmente su due filoni: la trasformazione della produzione in chiave circolare e di come le imprese “circolari” siano in grado di allineare

l'innovazione di prodotto e processo con quanto riconosciuto dal mercato. Rispetto al dibattito teorico in corso, il paper analizza i modelli di business, le motivazioni e le criticità delle imprese "circolari" andando ad approfondire il ruolo del marketing. A partire da un universo di 231 imprese italiane "circolari", lo studio analizza un campione di 54 imprese evidenziando come l'investimento nelle attività di marketing sia il più significativo, coerentemente con finalità strategiche di aumento del valore dei propri prodotti e di mercato in generale. L'alta rilevanza dell'investimento sui processi di marketing e commerciali è valida per tutte le imprese senza differenze significative tra le motivazioni o i risultati conseguiti. Importante l'abbinamento contestuale con investimenti sul fronte R&D e di ridisegno del processo produttivo.

### **Introduzione**

Si registra un'attenzione crescente da parte di imprese, istituzioni e *policy maker* in merito all'economia circolare. Attraverso un ripensamento di prodotti e processi viene riconosciuta la possibilità di trasformare il modo stesso in cui viene prodotto e veicolato valore attraverso nuovi modelli di business. La maggior parte di studi e ricerche su questo nuovo paradigma si è concentrato sulla trasformazione del processo di innovazione dei prodotti e sull'investimento nei nuovi processi manifatturieri. Il presente lavoro analizza come il marketing sia un elemento necessario durante l'adozione di un modello di business circolare al fine di colmare il divario tra finalità di accrescimento del valore del prodotto e reale capacità del mercato di riconoscerlo (Liu et al., 2009; Stahel, 2016).

### **Economia circolare, innovazione e marketing**

Nel dibattito teorico sulla sostenibilità, studi recenti hanno iniziato ad approfondire l'economia circolare (EC) come nuovo paradigma di sostenibilità (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Hultink, 2017; Webster and MacArthur, 2017; Witjes & Lozano, 2016). L'EC secondo questi autori si contraddistingue per un migliore utilizzo delle risorse che spinge l'intero sistema economico verso un approccio circolare (rifiuto come risorsa) invece che lineare, basato sull'uso dei prodotti piuttosto che sul consumo. Chiudendo il cerchio (Krikke & Blanc, 2004; Yeo, Pepin, & Yang, 2017), le imprese possono potenziare il processo di creazione del valore attraverso una moltiplicazione nella generazione degli input, nell'estensione del ciclo di vita dei prodotti ed evitando le emissioni. Le imprese orientate all'EC, infatti, sono interessate a monitorare l'utilizzo dei propri prodotti all'interno della sfera del consumo per ampliarne il ciclo di vita o ridurne i rifiuti (Bakker et al., 2014). L'EC si connette anche con nuovi modelli di business in cui l'impresa non vende un prodotto, ma offre un servizio (Tukker, 2015; Schulte, 2013).

Lato consumatori, l'EC sta progressivamente modificando il rapporto tra azienda e consumatori: il coinvolgimento del consumatore aumenta nel momento in cui essi sono allineati con gli obiettivi di sostenibilità dell'impresa e sono desiderosi di partecipare attivamente all'innovazione di prodotto. Negli ultimi anni si è sempre più sviluppata da parte dei consumatori una particolare attenzione alle tematiche sociali e ambientali (Planing, 2015). Parallelamente, è tuttavia presente ancora un forte scetticismo nei confronti dei materiali riciclati e/o rigenerati (Hazen et al., 2017). La

sfida dell'EC non riguarda solo il miglioramento dell'efficienza nelle produzioni, ma anche il cambiamento dei modelli di consumo creando una maggiore consapevolezza riguardo alle ricadute che una determinata scelta di acquisto o determinati comportamenti provocano sull'ambiente e sull'economia.

In questo dibattito incentrato sull'EC ulteriore conoscenza deve essere prodotta in merito all'adozione di modelli di business "circolari", andando a considerare non tanto la prospettiva del processo produttivo (trasformazione di input in output), quanto piuttosto identificandone le implicazioni sul fronte del marketing.

### **Metodologia e risultati**

Al fine di analizzare le strategie delle imprese "circolari" è stata condotta uno studio<sup>1</sup> sulle imprese italiane che avessero già messo in atto una o più attività connesse all'economia circolare. Per la definizione dell'universo iniziale si è partiti dalle aziende selezionate da una serie di iniziative specifiche sull'economia circolare, realizzate da diversi, qualificati, soggetti<sup>2</sup>.

Il campione iniziale era composto da 322 imprese, da cui è stato ottenuto un sotto-campione di 231 imprese manifatturiere<sup>3</sup>. Attraverso un'indagine telefonica (CAWI), tra marzo e luglio 2018 è stato somministrato un questionario finalizzato a raccogliere informazioni in merito a) modelli di business "circolari"; b) motivazioni, risultati e difficoltà legate alla "circolarità"; c) aree di investimento e impatto organizzativo; d) collaborazioni e relazioni di fornitura; e) investimenti in tecnologia industria 4.0 e ruolo per l'impresa nell'economia circolare. Le prime elaborazioni qui riportate fanno riferimento al campione di 54 imprese (23,4% dell'universo).

L'investimento sul fronte dell'economia circolare è iniziato in media nel 2009, realizzato in prevalenza con capitale proprio (81,5% delle imprese) e con ingenti investimenti (in media del 45% del fatturato). La maggior parte delle imprese (88,5%) hanno investito in un modello di business circolare in quanto "*social oriented*", altre (80,4%) per aumentare il valore del prodotto offerto. A fronte di questo investimento hanno registrato risultati in termini di: reputazione aziendale (88,5%), varietà servizi/prodotti offerti (69,2%), motivazione del personale (69,2%).

La ricerca evidenzia come il marketing sia la prima attività su cui le imprese hanno investito per realizzare un modello di business "circolare" (valori 4-5 molto/moltissimo in una scala 1 per niente – 5 moltissimo): il 64,7% delle imprese ha infatti dichiarato di aver modificato i processi di marketing e commerciali, seguiti dallo sviluppo di nuovi prodotti (R&D) (50%) e dall'ampliamento del portafoglio prodotti (nuove linee di prodotto) (48,1%), cui seguono logistica e SCM (42%), processo produttivo (41,2%), gestione del servizio post-vendita (31,4%) e modifica dei prodotti esistenti (27,5%).

---

<sup>1</sup> Università di Padova (Laboratorio Manifattura Digitale, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno") in collaborazione con Legambiente (Ufficio Scientifico).

<sup>2</sup> Lista disponibile su richiesta.

<sup>3</sup> La scelta del sotto-campione è stata fatta sulla base della rilevanza che tale processo ricopre all'interno dell'EC.

Questa rilevanza del marketing emerge anche dalla tabella 1, dove non risultano differenze significative tra le imprese con modelli di business circolari diversi. Il principale modello di business è legato al recupero delle risorse (39 imprese, 73,6%), seguito dall'essere fornitori "circolari" e cioè aziende capaci di provvedere a forniture di risorse totalmente da fonte rinnovabili, da riuso e da materiali riciclati, riciclabili o biodegradabili e che si basano a loro volta su filiere di produzione circolari per gli aspetti di produzione e consumo (10 imprese, 18,9%) ed infine aziende con un modello di business focalizzate sull'estensione del ciclo di vita dei prodotti (4 imprese, 7,5%). L'alta rilevanza dell'investimento sui processi di marketing e commerciali è valida per tutti questi diversi modelli; non vi sono differenze significative nemmeno considerando le diverse motivazioni o i risultati conseguiti. L'investimento in marketing è abbinato spesso ad una modifica anche sul fronte dell'R&D (focus su nuovi prodotti) e del processo produttivo (con differenze statisticamente significative rispetto alle imprese che si focalizzano solo su un processo aziendale).

Tabella 1: *Investimento in marketing per modello di business circolare*

<i>Modelli di business</i>	Osservazioni	% (4-5)*	Media (1-5)
Recupero delle risorse	39	62,2%	3,6
Fornitori "circolari"	10	70,0%	4
Estensione ciclo vita dei prodotti	4	75,0%	3,5

\* % imprese con valori 4-5 su una scala da 1 (per niente) a 5 (moltissimo)

Le imprese "circolari" hanno avviato percorsi di innovazione attraverso collaborazione con fornitori di materiali o università (che rappresentano i principali partner, 55,1% e 46,9% rispettivamente - valori 4-5 (molto/moltissimo in una scala 1 per niente – 5 moltissimo), andando anche a ridefinire di conseguenza la propria catena di fornitura. Inoltre, il 29,6% ha investito in una o più tecnologie industria 4.0, in particolare puntando su big data / cloud, manifattura additiva ed Internet of Things (IoT) a supporto dell'economia circolare. La finalità è stata quella di dare un miglior servizio al cliente, riuscendo ad ottenere dal punto di vista della sostenibilità una migliore capacità di controllare e misurare gli input ed avere una tracciabilità dei consumi e della filiera.

L'attenzione per il marketing come funzione e attività di supporto alla creazione del valore per l'impresa è da leggere in relazione alle difficoltà riscontrate in merito alla capacità di trasferire il valore creato con la nuova offerta – e in generale con un utilizzo migliore delle risorse (anche materie prime seconde) verso il mercato. Il prezzo dei prodotti "circolari" che poggiano su materiali riciclati o materie prime seconde può non necessariamente avere le stesse prestazioni o qualità dei prodotti generati dall'economia lineare, così come richiedere un prezzo più elevato in funzione del processo di innovazione sottostante.

## **Conclusioni**

Lo studio costituisce un primo tentativo di analizzare i percorsi di adozione della sostenibilità in chiave di economia circolare, focalizzando l'attenzione sui modelli di business "circolari" nelle imprese italiane. L'economia circolare risponde a un desiderio di crescita sostenibile a fronte di pressioni crescenti cui le risorse sono sottoposte. I risultati dello studio mostrano che le motivazioni alla base di questo cambiamento sono duplici: un forte orientamento sociale delle imprese e le nuove esigenze del mercato di riferimento. Ma essere circolari paga? A fronte dei risultati ottenuti possiamo affermare di sì e non solo in termini economici e/o reputazionali ma anche in termini di aumento della motivazione del personale. La ricerca evidenzia come l'investimento tecnologico (in 4.0) sia strettamente legato all'implementazione di percorsi "circolari". Ciò che è emerso, infatti, è che l'economia circolare, si sviluppa utilizzando modelli di business, tecnologie e competenze legate all'industria 4.0. Le tecnologie possono sostenere in modo positivo l'EC in particolare nella capacità di avere maggiore conoscenza (misurazione, tracciabilità) e monitoraggio sui processi e sui prodotti.

Dal punto di vista manageriale, infine, emerge come l'investimento nelle attività di marketing e commerciali sia parte essenziale e prioritaria per l'adozione di qualsiasi modello di business "circolare". Il marketing in questo contesto si configura come uno strumento necessario per colmare il gap tra finalità di accrescimento del valore del prodotto e reale capacità del mercato (consumatori) di riconoscere il maggior valore connesso a processi di innovazione (di prodotto e processo). Tali investimenti sono essenziali per ripensare il modo di consumare e fare impresa e per dare un impulso al processo di transizione verso un'economia circolare.

#### **Riferimenti bibliografici**

- Bakker, C., Wang, F., Huisman, J., & Den Hollander, M. 2014. Products that go round: Exploring product life extension through design. *Journal of Cleaner Production*, 69: 10–16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.028>.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. 2017. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143: 757–768. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- Krikke, H., & Blanc, I. 2004. Product Modularity and the Design of Closed-Loop. *California Management Review*, 46(2): 23–40.
- Tukker, A. 2015. Product services for a resource-efficient and circular economy - A review. *Journal of Cleaner Production*, 97: 76–91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>.
- Webster, K., & MacArthur, E. 2017. *The Circular Economy: A Wealth of Flows - 2nd Edition*. COWes: EllenMacArthur Foundation Publishing.
- Yeo, N. C. Y., Pepin, H., & Yang, S. S. 2017. Revolutionizing Technology Adoption for the Remanufacturing Industry. *Procedia CIRP*, 61: 17–21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.262>.