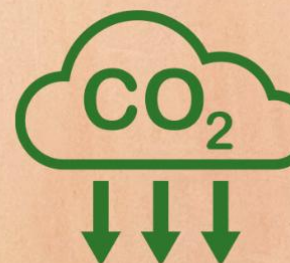


CASI STUDIO

INPUT GREEN



Co-funded by
the European Union



SOMMARIO

Introduzione	3
1. MATERIE PRIME SOSTENIBILI	4
1.1 Nuova Sa.Ca S.R.L.	5
1.2 Essem Design.....	9
2. EFFICIENZA RINNOVABILE	15
2.1 Elektrofind.....	16
2.2 Dolfi Franco S.R.L.	19
2.3 Salvadori Arte S.R.L.....	22
2.4 Aveflor	26
3. PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE	30



Introduzione

Le aziende *green*, spesso definite anche imprese sostenibili, cercano di bilanciare il loro obiettivo di profitto con la necessità di proteggere la salute del pianeta. Queste aziende integrano i principi di sostenibilità in tutte le loro attività, adottando pratiche che riducono l'impatto ambientale negativo a livello globale e locale. L'obiettivo principale delle imprese verdi è ridurre al minimo il loro impatto ambientale, contribuendo al benessere economico e sociale.

Poiché la minaccia del cambiamento climatico e i suoi effetti devastanti stanno diventando sempre più impattanti sul nostro ecosistema, le imprese *green* si stanno concentrando su strategie per ridurre le emissioni di gas serra, una delle principali cause del riscaldamento globale. Queste aziende adottano pratiche più ecologiche nei loro processi produttivi e nella creazione di prodotti che promuovono la sostenibilità, come le tecnologie rinnovabili, i prodotti a basso impatto e le soluzioni circolari. Per molte imprese e lavoratori, le pratiche *green* adottate nei luoghi di lavoro possono ridurre significativamente le emissioni di carbonio.

Il progetto SUFABU si concentra sul rafforzamento delle competenze chiave degli imprenditori familiari che hanno introdotto una nuova generazione nella gestione dell'azienda o che sono coinvolti in un dibattito generazionale sull'adozione di tecnologie o pratiche verdi. A causa delle loro dimensioni, le PMI, e in particolare le imprese familiari, hanno meno opportunità di avviare attività di trasformazione ecologica. Il progetto crea un sistema di formazione completo, basato su materiali didattici disponibili al pubblico, fornendo alle imprese il know-how necessario.

I seguenti casi di studio riguardano imprese familiari che hanno intrapreso un processo di transizione ecologica. I casi di studio sono stati suddivisi in tre macrocategorie:

- Processo, metodi e pratiche *green*
- Input *green*
- Luoghi di lavoro *green*

Molte delle aziende analizzate nei casi di studio hanno adottato misure appartenenti a più di una macrocategoria. La scelta di includerle nella sezione input dipende dal fatto che la principale misura di sostenibilità ambientale adottata rientra in questa categoria. Ciò include:

Energia rinnovabile

Si tratta di energia derivata da fonti naturali che vengono reintegrate più velocemente di quanto vengano consumate. La luce solare e il vento, ad esempio, sono risorse costantemente rinnovabili.

Materie prime sostenibili

La sostenibilità delle materie prime descrive l'impatto ambientale della loro estrazione e utilizzo. Questa valutazione considera il consumo di risorse naturali, l'inquinamento e altri danni ambientali derivanti da estrazione, lavorazione e trasporto dei materiali.

CASI STUDIO | MATERIE PRIME SOSTENIBILI





1.1 Nuova Sa.Ca S.R.L.

Nazionalità: Italia	Input: materie prime sostenibili Processi green: intensità delle risorse Posto di lavoro green: consumo sostenibile Output green: offerta di servizi ecologici
Numero dipendenti: circa 10	Fatturato azienda: < €2m
Intervistati: Successore (generazione successiva) Compagna successore (generazione successiva)	Settore: Manutenzione del verde

Storia



Nuova Sa.Ca viene fondata nel 2009 in seguito a una scissione all'interno dell'azienda di famiglia SACA, nata nel 1971 per iniziativa del padre di Giancarlo e di un socio. Nel tempo, lo zio di Giancarlo e suo cugino diventati soci dell'azienda. Giancarlo inizia a lavorare nell'azienda di famiglia nel 2006. Al tempo, l'attività si articolava principalmente in due settori: uno, gestito da Giancarlo insieme a suo padre dedicato ai trattamenti antiparassitari, l'altro, legato alla falciatura di fiumi e torrenti, sotto la responsabilità dello zio e del cugino.

Il 2007 rappresenta un momento critico per il futuro dell'azienda: il terzo socio decide di lasciare e di liquidare le sue quote. Questa decisione porta inevitabilmente a un cambiamento nella struttura aziendale, che si conclude con l'uscita di Giancarlo e di suo padre dall'azienda di famiglia. Viene quindi fondata la Nuova Sa. Ca, di cui Giancarlo diventa titolare mentre il padre lavora nell'azienda in veste di dipendente. Inizialmente, l'azienda si concentra sui trattamenti antiparassitari nei vivai e su progetti nel settore delle infrastrutture (autostrade) e della pubblica amministrazione.

Nuova Sa. Ca nasce quindi in un contesto internazionale difficile, caratterizzato dalla crisi economica del 2007. Tuttavia, la storia dell'azienda assicura a Giancarlo e a suo padre un portafoglio clienti ampio e fedele, e una specializzazione in un settore poco sviluppato.

Nel 2013 anche Giada, la compagna di Giancarlo, entra a far parte dell'azienda, occupandosi della parte amministrativa e specializzandosi nella presentazione di offerte per gare d'appalto.



Grazie a una formazione mirata, Giada e Giancarlo acquisiscono una maggiore consapevolezza nella gestione dell'azienda. Come sottolinea Giancarlo, rispetto al passato, nel mondo artigianale di oggi la burocratizzazione e la comprensione dei processi aziendali sono due aspetti fondamentali per una buona gestione aziendale.

L'azienda cresce anno dopo anno fino a comprendere, oltre a Giancarlo e il padre, sette dipendenti, tra cui il fratello di Giada. Oggi l'azienda è specializzata in disinfestazione, derattizzazione, protezione del verde, progettazione e gestione di aree verdi, allontanamento di volatili e disinfestazione del legno.



Processo di transizione green

Giada entra in azienda nel 2013 e svolge un ruolo essenziale per Nuova Sa.Ca. In quanto ecologista, ambientalista e animalista, con il suo ingresso in azienda Giada cerca di rendere l'azienda più *green*.



Nel 2013, Nuova Sa.Ca. amplia i suoi servizi di disinfestazione in un momento in cui nel settore vengono introdotte restrizioni legislative a sostegno della sostenibilità ambientale. La legislazione dell'UE in materia di prodotti chimici e pesticidi introduce, nello specifico, norme che disciplinano la commercializzazione e l'uso di specifiche categorie di sostanze chimiche, una serie di restrizioni armonizzate sulla commercializzazione e l'uso di sostanze pericolose e protocolli per la gestione di incidenti rilevanti e l'esportazione di sostanze pericolose.

La direttiva europea sui pesticidi del 2009 viene recepita in Italia dal PAN (Piano d'Azione Nazionale) nel 2014, che regola l'intero settore fitosanitario in cui opera Nuova Sa.Ca.

Inoltre, la maggiore informazione, la consapevolezza ambientale e la crescente attenzione del mercato del lavoro alla sostenibilità ambientale spingono l'azienda ad adattarsi a queste nuove esigenze, pur operando in un settore che si caratterizza per un forte utilizzo di sostanze chimiche.

I prodotti fitosanitari e le attività di disinfestazione non sono attività *green*, ma Giada decide di elaborare una strategia per l'azienda che possa ridurre al minimo il suo impatto ambientale negativo. La volontà di Giada è quella di migliorare l'azienda, apportando un piccolo cambiamento che rifletta i suoi valori. Propone quindi a Giancarlo l'adozione di pratiche meno negative per l'ambiente, tra cui l'utilizzo di prodotti più sostenibili.



Le principali azioni intraprese dall'azienda sono:

- Utilizzo di prodotti fitosanitari che contengono meno sostanze tossiche.
- Investimenti in macchinari e tecniche che garantiscano un uso più efficiente dei prodotti chimici con un minore impatto ambientale.
- Acquisizione di certificazioni ambientali che permettano all'azienda di monitorare i propri indici di impatto ambientale.

Giancarlo inizialmente è più titubante di Giada nell'avviare un processo di transizione *green* per l'azienda, temendo un impatto negativo sui servizi offerti. È preoccupato che la qualità del lavoro possa risentirne, che i costi aumentino significativamente e che i tempi di gestione si allunghino. Tuttavia, cambia idea quando si rende conto che, grazie alle nuove tecniche adottate e agli investimenti in macchinari, l'azienda è diventata molto più efficiente: se un tempo riusciva a servire tre clienti al giorno, ora può gestirne otto. Suo padre, Luigi, ha piena fiducia nelle scelte e nelle azioni intraprese dal figlio.

Gli investimenti effettuati spingono l'azienda ad adottare tecniche innovative e a sfruttare le risorse offerte dalla natura, come l'impiego delle coccinelle, antagoniste naturali di un tipo di afide presente nelle piante. Tuttavia, Giada e Giancarlo si rendono conto che, al momento, questo servizio risulta ancora troppo costoso rispetto ai metodi tradizionali.

L'uso di prodotti biologici rappresenta una soluzione per garantire la sicurezza degli operatori, dei clienti e dell'ambiente circostante, riducendo il rischio di esposizione a sostanze tossiche e inquinanti. In questo modo, si tutela la salute delle persone e si minimizza l'impatto ambientale. Inoltre, l'impiego di prodotti biologici può migliorare l'efficacia degli interventi e offrire alle aziende del settore un'opportunità per differenziarsi, proponendo servizi più sostenibili e rispettosi dell'ambiente.

Integrare prodotti biologici nelle attività aziendali contribuisce anche a valorizzare l'immagine dell'impresa, attrarre nuovi clienti e rafforzare la fiducia di quelli già acquisiti. Infine, l'uso di materie prime BIO si inserisce in un più ampio contesto di sviluppo sostenibile, promuovendo un approccio attento alla tutela dell'ambiente.

Dall'avvio del processo di transizione *green*, Giancarlo e Giada comprendono che, pur operando in un settore prevalentemente chimico, sia comunque possibile ridurre l'impatto ambientale della propria azienda. Il segreto è stato trasformare quello che sembrava un problema in un'opportunità.



Punti di apprendimento e azioni da considerare

Secondo Giancarlo e Giada, la transizione verde è un processo lungo e ancora in evoluzione. Entrambi osservano che il mercato privato è ancora poco ricettivo rispetto al settore pubblico. Per Giancarlo, un'azienda deve analizzare i costi di un processo di transizione verde. L'azienda dovrebbe capire se può sostenerli e ammortizzarli. Giancarlo sottolinea, tuttavia, che adottare una politica aziendale più rispettosa dell'ambiente non è solo una scelta economica, ma anche una responsabilità sociale ed etica. Crede che un'impresa debba guardare oltre il mero profitto, contribuendo al benessere della comunità e alla tutela dell'ambiente:

“Il prodotto biologico costa effettivamente di più, ma offre maggiore tranquillità ai miei dipendenti, che sono meno a contatto con sostanze tossiche, e ai miei clienti grazie al servizio di alta qualità che siamo in grado di fornire”.

Comprendere la reazione del mercato di riferimento, i clienti e l'immagine di ritorno dell'azienda. È inoltre fondamentale esaminare le strategie e le scelte di altre aziende che operano nello stesso settore e imparare da loro.



Domande chiave:

- Siamo abbastanza strutturati per affrontare un processo di transizione *green*?
 - Come percepiranno questo processo i miei clienti?
 - Quali opportunità posso ottenere da un processo di transizione *green*?
 - In che modo i servizi offerti finora offriranno una qualità superiore?
-



1.2 Essem Design

Nazionalità: Svezia	Processi green: Marketing/ etichette green Input green: Materie prime sostenibili, energia rinnovabile Output green: offerta di servizi green
Dipendenti azienda: >50	Fatturato: < Circa 10m
Intervistati: Titolare (generazione successiva) Fratello (generazione successiva)	Settore: Manifatturiero

Storia



Essem Design progetta e produce diversi prodotti per l'arredamento di corridoi come appendiabiti, scarpieri e ganci. L'azienda originariamente faceva parte di una fonderia fondata da Gunnar Bolin quando progettò il primo appendiabiti, Nostalg, nel 1937, utilizzando rottami di alluminio fuso. Da allora, l'azienda ha sviluppato diversi design classici, come le serie Classic e Nostalg, che ancora oggi sono tra le più vendute.

Nel 2002, il responsabile della qualità, Sten-Roger Bladh, prende in mano le redini dell'azienda e acquista i diritti sul prodotto attraverso uno *spin-off* dell'attività di fonderia. Sten-Roger decide di mantenere la tradizionale produzione artigianale ad Anderstorp, ma aspira anche a sviluppare nuovi prodotti con funzionalità e durata più costanti con il nome di Essem Design. Più o meno nello stesso periodo, anche sua figlia Frida inizia a dare una mano nell'azienda, assemblando i ganci "Dekorativ" e pulendo l'ufficio durante le vacanze estive.

Quando Frida termina gli studi nel 2013, Sten-Roger la invita a collaborare a un nuovo progetto per l'acquisizione della certificazione ISO per la gestione ambientale e il controllo qualità. Nel frattempo, anche i clienti iniziano a richiedere maggiore attenzione alla sostenibilità nei prodotti offerti.

Da quel momento, l'azienda intraprende un'importante transizione verso pratiche più sostenibili, integrando progressivamente nuovi standard e strategie per ridurre l'impatto ambientale e migliorare la qualità complessiva dei propri servizi.



La transizione verso la sostenibilità si intensifica ulteriormente nel 2015 con l'ingresso in azienda di Robert, figlio di Sten-Roger e fratello di Frida, come responsabile delle vendite e del marketing. Con entrambi i figli ora attivi nell'impresa, Sten-Roger avvia un graduale processo di successione, trasferendo progressivamente le quote societarie a loro.

Nel 2020, il passaggio generazionale si concretizza: Sten-Roger lascia la posizione di CEO a Robert, mentre Frida assume il ruolo di CFO, garantendo così una continuità familiare nella gestione dell'azienda. Oggi, i loro genitori restano membri del Consiglio di amministrazione, affiancati da un presidente esterno alla famiglia e da un altro amministratore indipendente, assicurando un equilibrio tra tradizione e innovazione nella governance aziendale.



La famiglia Bladh, compresi Sten-Roger e sua moglie (a sinistra), Robert (al centro) e Frida (a destra)



Processo di transizione green

La sostenibilità nel DNA dell'azienda

Fin dalla sua fondazione, l'azienda ha già incorporato il concetto di sostenibilità nello sviluppo del suo primo prodotto. Robert, in proposito, afferma:

“Il nostro prodotto più venduto è del 1937 ed è realizzato in alluminio riciclato e legno. È molto facile da smontare e cambiare i pezzi di ricambio. È nel nostro DNA.”

La famiglia porta avanti la tradizione della sostenibilità adottando nuove iniziative in risposta alle richieste dei clienti. Inoltre, governi come l'Unione Europea (UE) offrono supporto finanziario aggiuntivo alle aziende che aderiscono al Green Deal europeo.

Un aspetto fondamentale è l'impegno condiviso dai membri della famiglia nello sviluppo di pratiche sostenibili innovative. In particolare, Frida, Robert e Magdalena (il responsabile della produzione esterno alla famiglia) collaborano ogni anno alla definizione del piano annuale, che poi viene presentato al Consiglio di amministrazione. Una volta approvato, il padre sostiene pienamente l'attuazione del piano, con un focus su prodotti, comunità locali ed energia.

Prodotti sostenibili e trasparenza

La famiglia seleziona con grande attenzione i materiali fin dalle prime fasi del processo di produzione. Inoltre, la certificazione richiede di tracciare i materiali utilizzati in ogni prodotto e di garantire la trasparenza di queste informazioni. L'azienda ha ottenuto non solo la certificazione ISO, ma anche certificazioni nazionali, come Byggarubedömningen, le Dichiarazioni Ambientali di Prodotto e i test RISE per materiali da costruzione atossici e sostenibili in Svezia. Queste certificazioni permettono all'azienda di valorizzare al meglio la sostenibilità dei loro prodotti agli occhi dei clienti. Inoltre, la famiglia ha innovato il design dei prodotti per poterli imballare in modo compatto, riducendo al minimo lo spazio vuoto. Ha inoltre adottato soluzioni per limitare l'impatto ambientale, come la creazione di nuovi prodotti a partire dai rifiuti e la vendita di pezzi di ricambio. Queste strategie permettono di ottimizzare il trasporto e migliorare la gestione dei rifiuti.

Tuttavia, la famiglia ha dovuto affrontare diverse sfide nel rendere i propri prodotti e processi produttivi più sostenibili. Una delle principali difficoltà riguarda la varietà di certificazioni richieste. Ogni settore e cliente ha il proprio sistema di certificazione preferito, spesso basato su procedure di tracciabilità differenti. Ad esempio, Byggarubedömningen è la certificazione di riferimento per il settore edile, mentre l'industria del mobile predilige Möbelfakta. Attualmente, la famiglia dà priorità alla certificazione edilizia, poiché i suoi clienti principali operano in quel settore.



Un'altra sfida significativa è il carico di lavoro amministrativo legato alla raccolta dei dati necessari per calcolare con precisione le emissioni di Scope 1-3 e il contenuto di materiali di ogni prodotto. Poiché l'azienda familiare dispone di risorse limitate, reperire e gestire i diversi tipi di dati richiesti dai vari fornitori risulta un processo oneroso sia in termini di costi che di tempo.

Forte collaborazione con la comunità locale

La famiglia attribuisce grande importanza alla collaborazione con la comunità locale in cui ha sede l'azienda. Questo approccio prevede il coinvolgimento di designer locali nella progettazione dei prodotti, la collaborazione con fornitori del territorio e l'utilizzo di risorse e trasporti locali per la consegna. Questa sinergia permette alla famiglia di ridurre l'impronta di carbonio della produzione, limitando la dipendenza da materiali importati. Inoltre, contribuisce allo sviluppo della comunità locale attraverso l'impiego di risorse del territorio e rafforza l'identità del marchio svedese, migliorandone la reputazione sul mercato.

Sempre più dipendenza dalle energie rinnovabili



Un'altra iniziativa di sostenibilità riguarda la trasformazione del portafoglio energetico dell'azienda. Dal 2013, la famiglia ha aggiornato il sistema di riscaldamento del sito, sostituendo la caldaia a olio con il riscaldamento geotermico e acquistando esclusivamente elettricità da fonti rinnovabili. Già nel 2018, un terzo dell'energia elettrica utilizzata proveniva dall'energia solare. Nel 2024, con la costruzione di uno stabilimento più grande dotato di pannelli solari aggiuntivi, l'azienda è riuscita a coprire l'intero fabbisogno elettrico attraverso l'energia solare.



Punti di apprendimento e azioni da considerare

Ripensando a queste esperienze, la famiglia ha individuato alcuni insegnamenti chiave. Il primo aspetto fondamentale è prestare attenzione alle richieste dei clienti, valutando al tempo stesso se siano in linea con i propri valori. Se una proposta risponde a una reale esigenza e si allinea ai principi della famiglia, l'approccio consigliato è quello di agire tempestivamente, raccogliendo i dati necessari e implementando il progetto in modo graduale.

Questo metodo consente di evitare l'accumulo di iniziative rimandate, che potrebbero diventare difficili da gestire se realizzate tutte insieme in un breve periodo di tempo. La famiglia sottolinea, inoltre, che i progetti di sostenibilità richiedono tempo per generare un impatto concreto. Come ha sostiene Frida:

“Non siamo eroi dell'ambiente, ma cerchiamo di fare la differenza dove possiamo. La cosa più importante è agire e procedere a piccoli passi verso i propri obiettivi di sostenibilità”.

Un altro insegnamento fondamentale è l'importanza di creare team funzionali, in cui membri della famiglia di diverse generazioni e collaboratori esterni possano lavorare insieme in modo efficace. Ad esempio, il coinvolgimento di Frida e Robert nell'azienda offre al loro padre la sicurezza che possano condividere le responsabilità e guidare l'impresa nella giusta direzione.

Robert ha inoltre sottolineato il valore dell'inclusione di persone esterne alla famiglia nei processi decisionali legati alla sostenibilità, spiegando che “hanno esperienze al di fuori del contesto familiare e possono favorire un dialogo più aperto e costruttivo all'interno del Consiglio di amministrazione”. Il contributo di amministratori, manager e dipendenti non appartenenti alla famiglia aiuta a garantire che i progetti pianificati rispondano alle reali esigenze del mercato.

Frida e Robert sono ora pienamente responsabili dell'azienda di famiglia. Sebbene le loro pratiche di sostenibilità abbiano finora dato buoni risultati, le nuove iniziative richiedono risorse – tra cui investimenti finanziari, competenze specifiche e personale – che la famiglia potrebbe non avere a disposizione. Per questo motivo, si interrogano su come sviluppare prodotti ancora più sostenibili, partendo dal loro attuale portafoglio e sfruttando la rete di partner commerciali locali.

Un'altra questione cruciale riguarda la comunicazione. Molte delle loro iniziative sostenibili, come la progettazione dei prodotti, le infrastrutture della fabbrica e la logistica, rimangono in secondo piano e potrebbero non essere pienamente riconosciute dai clienti. Di conseguenza, Frida e Robert



si chiedono come migliorare la comunicazione delle loro pratiche di sostenibilità, inclusa la trasparenza sulle emissioni di gas serra associate ai loro prodotti.



Domande chiave

- Come posso sviluppare prodotti più sostenibili basandomi sul mio attuale portafoglio prodotti e sulla rete di partner commerciali locali?
 - Come posso comunicare meglio le pratiche di sostenibilità utilizzate, come ad esempio, l'entità delle emissioni di gas serra risparmiate per la produzione dei miei prodotti?
-

CASI STUDIO | ENERGIA RINNOVABILE





2.1 Elektrofink

Nazionalità: Germania	Processi green: Metodi e procedure <i>green</i> Inputs green: - Energie rinnovabili - Efficienza energetica - Modelli di business sostenibili Output green: Offrire prodotti e servizi ecologici
Numero dipendenti: Circa < 250	Fatturato azienda: Circa € 10 m
Intervistati: Successore	Settore: Manifatturiero

Storia

Nel 1994, il patriarca fonda l'azienda di famiglia, avviando l'attività con soli tre dipendenti e specializzandosi nella costruzione di quadri elettrici e sistemi di distribuzione dell'energia. Fin dall'infanzia, trasmette ai figli il suo spirito imprenditoriale, coinvolgendoli spesso in discussioni su questioni aziendali. Quando i figli del fondatore rilevano l'azienda, la transizione risulta più fluida grazie al rapporto già consolidato con i dipendenti. Questo aspetto favorisce una più rapida accettazione delle loro decisioni, evitando le possibili difficoltà che, invece, si sarebbero potute presentare con un manager esterno.



La nuova leadership ritiene fondamentale mantenere una prospettiva esterna durante la transizione, evitando di dare per scontato che tutto debba proseguire come in passato. Sottolinea inoltre l'importanza che la vecchia generazione accetti le decisioni dei successori, anche quando queste differiscono dalle proprie. Questo processo, inevitabilmente, genera tensioni e sfide all'interno della famiglia.

La chiave del successo della transizione è stata il supporto dei consulenti coinvolti, in particolare del notaio, che ha avuto un ruolo centrale nel fornire spunti preziosi e porre le domande giuste. Tuttavia, la famiglia è rimasta parzialmente delusa dal proprio consulente fiscale, la cui conoscenza delle complessità legata all'acquisizione di un'azienda si è rivelata insufficiente.



Un'altra questione cruciale che la famiglia ha dovuto affrontare riguarda la gestione dei rapporti tra fratelli, soprattutto quando non tutti erano direttamente coinvolti nell'attività. Dopo un'attenta riflessione e grazie a consigli qualificati, hanno optato per la soluzione dell'eredità anticipata, che ha contribuito a chiarire ruoli e responsabilità.

Prima di rilevare ufficialmente l'azienda, entrambi i fratelli avevano acquisito esperienza in altre aziende e settori. Uno lavorando alla Daimler e all'Università di Rostock, l'altro entrando a far parte di un importante operatore di rete. Queste esperienze hanno permesso loro di ritagliarsi il proprio ruolo quando hanno assunto la guida dell'azienda di famiglia. Il processo di acquisizione è iniziato nel 2016.

Nel 2018 l'azienda è passata da ditta individuale a società a responsabilità limitata e nel 2020 i fratelli hanno completato il processo formale di successione. Durante questo periodo, il padre si è gradualmente ritirato dalle operazioni quotidiane, pur continuando a offrire supporto occasionale. Sotto la nuova guida, l'azienda ha subito cambiamenti significativi, in particolare nella sua cultura della comunicazione. Sono state introdotte riunioni settimanali con i dipendenti chiave per favorire un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali. Anche ammettere i propri errori è stato considerato fondamentale per costruire un ambiente di lavoro collaborativo.

I fratelli hanno introdotto diversi reparti all'interno dell'azienda, ciascuno con responsabilità in aree specifiche, un netto cambiamento rispetto allo stile di gestione del fondatore, in cui anche le decisioni di approvvigionamento minori richiedevano la sua approvazione.



Transizione green

Il cambiamento più significativo è stato l'implementazione di un sistema ERP, inizialmente accolto con resistenza ma infine accettato da tutti. Questo sistema ha permesso di ottimizzare le operazioni e migliorare l'efficienza dell'intera azienda.

Oggi l'azienda conta più di 50 dipendenti e ha realizzato un nuovo stabilimento di produzione. La sostenibilità è diventata un obiettivo centrale, come dimostra l'installazione di un grande impianto fotovoltaico sul tetto del nuovo edificio. Con una capacità di 160 kW, l'impianto non solo copre il fabbisogno energetico dell'azienda, ma consente anche di immettere elettricità nella rete pubblica.

Nel parcheggio aziendale sono state installate diverse stazioni di ricarica per veicoli elettrici, alimentate da energia solare quando disponibile. Inoltre, l'azienda prevede di renderle accessibili anche ai dipendenti.

Il nuovo edificio è riscaldato da una pompa di calore e l'azienda familiare ha collaborato con i fornitori per ridurre al minimo gli imballaggi, rafforzando così il proprio impegno per la sostenibilità.



Parallelamente, investe molto nella fidelizzazione del personale, consapevole dell'importanza di dipendenti motivati e leali. Per questo motivo, offre un piano pensionistico aziendale, più giorni di ferie rispetto alla media del settore e orari di lavoro flessibili.

Anche la valorizzazione dei giovani talenti è una priorità. Essendo la principale azienda formativa della regione, organizza visite scolastiche e stage per studenti, contribuendo alla crescita della futura generazione di lavoratori qualificati. L'azienda ritiene che garantire posti di lavoro sicuri e adeguatamente retribuiti sia un elemento essenziale della sostenibilità, soprattutto in una regione con difficoltà strutturali.

Apprezzano inoltre le relazioni stabili e a lungo termine con i clienti, anche a costo di sacrificare guadagni immediati. Questo approccio sostenibile è stato riconosciuto e, nel 2023, l'azienda ha ricevuto un premio da un'associazione di imprese per il suo impegno.

Grazie a una base di clienti diversificata in tutta la Germania, l'azienda non è esposta alle fluttuazioni economiche di un singolo settore. Inoltre, il suo impegno nel fotovoltaico e nelle infrastrutture di ricarica la posiziona in due dei settori più dinamici dell'economia.

Ripensando alla transizione aziendale, la famiglia la considera un esempio emblematico di pianificazione efficace della successione e di crescita sostenibile.



Domande chiave

- Quanto è preparata l'azienda ad attuare nuove pratiche sostenibili, come l'integrazione di soluzioni di energia rinnovabile come il fotovoltaico, e quali sfide potrebbero sorgere?
- Questo migliorerà le relazioni con i clienti e la loro soddisfazione?
- In che modo l'equilibrio tra tradizione e innovazione plasma la strategia di crescita dell'azienda?



2.2 Dolfi Franco S.R.L.

Nazionalità: Italia	Processi green: Efficienza energetica Input green: Energia rinnovabile Luogo di Lavoro green: Consumo sostenibile
Numero dipendenti: circa <10	Fatturato azienda: circa < 2 m
Intervistati: Titolare (generazione senior) Successore (generazione successiva)	Settore: Manifatturiero

Storia



Dolfi Dolfi S.R.L. è un'azienda di terza generazione con una lunga storia. Fondata nel dopoguerra dal nonno di Michele, inizialmente si è specializzata nella produzione di tacchi in legno, per poi passare a quelli in plastica. Negli anni '80, sotto la gestione di Franco, il padre di Michele, l'azienda viene convertita alla produzione di vasi in plastica per il settore vivaistico.

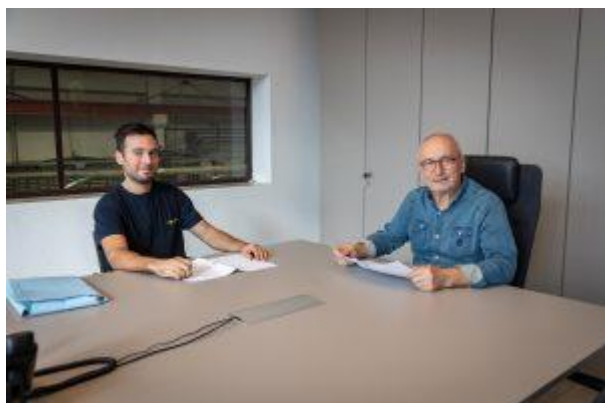
L'azienda Dolfi si trova a Montagnana Pistoiese, alla periferia di Pistoia. In questa città toscana, il giardinaggio è la principale attività economica. Questo settore è uno dei più importanti in Italia, con circa il 10% del territorio provinciale dedicato ad esso. Oggi, Franco S.R.L. è un'azienda affermata nel campo delle presse ad iniezione di plastica a Pistoia. L'azienda si estende su una superficie totale di 2.800 metri quadrati, occupata da tre capannoni comunicanti.



Il reparto produttivo dell'azienda comprende 22 presse ad iniezione con tonnellaggio che va da 135 a 1150. Tutte sono automatizzate, dall'alimentazione della materia prima alla rimozione del



prodotto stampato. L'azienda supporta il cliente durante l'intera fase di progettazione e costruzione della pressa.



Nel 2012, il figlio di Franco, Michele, è entrato a far parte dell'azienda come socio dipendente, contribuendo alla sua ulteriore crescita. Il padre di Michele, invece, è l'amministratore delegato, mentre la madre si occupa dell'amministrazione e della gestione dei clienti.

A differenza di molte altre aziende, Dolfi lavora con plastica rigenerata proveniente dalla raccolta differenziata. Michele sottolinea che l'uso di plastica rigenerata è sempre stato la norma, poiché l'azienda opera in un mercato povero con un'intensa concorrenza. Questo approccio consente all'azienda Dolfi di rimanere competitiva sul mercato.



Processo di transizione green

Le azioni di transizione *green* dell'azienda hanno riguardato l'efficienza energetica e i processi produttivi. Tutte le decisioni relative alla transizione *green* sono state sempre discusse da tutti i membri della famiglia in uno spirito di confronto e collaborazione.

Il processo di transizione *green* dell'azienda è stato avviato con una serie di azioni. L'azienda è infatti intervenuta sulle linee di produzione, rendendole più efficienti attraverso la sostituzione dei macchinari. Ciò ha garantito un aumento della produzione, una riduzione dei consumi e un'ottimizzazione dei processi dal punto di vista energetico ed ecologico.

L'intervento più recente ha riguardato l'installazione di un impianto fotovoltaico sul tetto dell'azienda, che risponde a diverse esigenze: il rispetto dell'ambiente e l'ottimizzazione dei costi energetici, da sempre notevoli per il tipo di produzione dell'azienda.

Questa operazione ha ridotto i costi e l'impatto ambientale. Tuttavia, i vincoli paesaggistici della zona hanno limitato il numero di pannelli fotovoltaici che possono essere installati nell'azienda agricola. Essendo situata in un'area verde, l'azienda deve rispettare i vincoli paesaggistici, che richiedono tempi molto lunghi per eventuali modifiche.

La famiglia nota che c'è sempre stata armonia tra tutti i membri riguardo all'efficienza energetica. L'elevato consumo energetico e, quindi, gli alti costi dell'azienda di famiglia hanno spinto l'azienda ad adottare misure che riducessero i costi e l'impatto ambientale. Michele nota che, rispetto a suo



padre, ha indubbiamente una maggiore attenzione alla gestione dell'azienda, sia dal punto di vista burocratico che digitale.



Punti di apprendimento e azioni da valutare

Michele e la sua famiglia stanno valutando l'acquisizione di certificazioni di sicurezza e sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda quest'ultima, sono interessati ad acquisire la certificazione UNI EN ISO 14001 per i sistemi di gestione ambientale. La famiglia, tuttavia, sottolinea la difficoltà dell'azienda nel garantire che gli indici annuali richiesti dalla certificazione possano essere aumentati per motivi logistici e strutturali.

Secondo Michele, l'azienda ha fatto molto negli ultimi anni per quanto riguarda l'ottimizzazione dei processi. Tuttavia, c'è ancora del lavoro da fare, soprattutto per migliorare la produzione, come l'uso della tecnologia digitale per il controllo degli sprechi e altre attività svolte dall'azienda.

Sia per Michele che per suo padre, un'azienda deve valutare i vantaggi nel diventare sostenibile rispetto ai costi che ciò comporta. È necessario valutare se l'azienda è sufficientemente strutturata per far fronte a tali operazioni, che spesso richiedono investimenti e costi significativi, e comprendere le tendenze del mercato prima di avviare un processo di transizione *ecologica*.



Domande chiave

- L'azienda è sufficientemente strutturata per avviare un processo di transizione verde?
-



2. 3 Salvadori Arte S.R.L.

Nazionalità: Italia	Processi green: Efficienza energetica Input green: Energia rinnovabile Luogo di Lavoro green: Consumo sostenibile
Numero dipendenti: circa <10	Fatturato azienda: circa < 2 m
Intervistati: Titolare (generazione senior) Successore (generazione successiva)	Settore: Manifatturiero



Storia



La fonderia artistica Salvadori Arte viene fondata nel 1964 a Pistoia, in Toscana, da Enrico, suo fratello e suo cognato, rilevando una fonderia fondata nel XIX secolo. La gestione precedente trasferisce il proprio portafoglio clienti, le attrezzature, gli impianti e il *know-how* ai nuovi proprietari attraverso un processo di passaggio durato circa un anno.

Successivamente, Enrico, suo fratello e suo cognato si separarono e Enrico continua a gestire

l'attività con sua moglie. Suo figlio Giacomo e suo fratello Gianluca entrarono in azienda rispettivamente nel 1991 e nel 1992 e nel 1996 diventano soci dell'azienda insieme al padre e alla madre. La fonderia artistica Salvadori Arte produce opere d'arte in bronzo, ottone, alluminio, acciaio inossidabile e altre leghe. Utilizza il tradizionale e antico metodo di fusione a cera persa. Le loro tecniche e conoscenze sono state tramandate dalle antiche lavorazioni dei metalli di Pistoia.





sono ospitate nei più famosi musei e collezioni d'arte e in innumerevoli piazze e giardini di città e metropoli di tutto il mondo. Su commissione, la fonderia dispone delle competenze e delle tecniche necessarie per creare opere d'arte personalizzate.



L'azienda opera in efficienti laboratori al piano terra di un unico capannone industriale, che dispone di 700 metri quadrati di spazio interno e 600 metri quadrati di spazio esterno. La struttura può eseguire lavori su larga scala, poiché il capannone dispone di attrezzature di sollevamento adeguate a creare sculture alte fino a 6 metri. Nelle aree esterne è possibile superare questa altezza.



Processo di transizione green

La famiglia Salvadori inizia a valutare la possibilità di avviare un processo di transizione verde circa quindici anni fa. In quel periodo, molti fornitori di sistemi fotovoltaici proponevano soluzioni per rendere l'attività più efficiente dal punto di vista dei costi e dell'uso delle risorse. All'epoca, venivano offerti incentivi vantaggiosi per ogni kW prodotto, ma l'azienda decise di non intraprendere questa transizione a causa della mancanza di finanziamenti: i costi iniziali erano troppo elevati per un simile investimento.



Negli anni successivi sono state avanzate altre proposte, ma nessuna si è rivelata altrettanto conveniente rispetto alle prime offerte ricevute.

L'azienda ha poi raggiunto un buon livello di stabilizzazione economica e finanziaria, che le ha permesso di progettare l'installazione di un impianto fotovoltaico che consentirà una riduzione dei costi e una produzione autonoma di energia elettrica. L'azienda

prevede inoltre di introdurre un nuovo sistema di illuminazione, sostituendo tutte le lampade al neon con quelle a LED.

A causa delle sue attività di fonderia, il gas costa più dell'elettricità per l'azienda. Tuttavia, nonostante i progressi tecnologici, non ci sono ancora benefici concreti che giustifichino il cambiamento dei processi e dei macchinari tradizionali.



Nell'adottare queste misure, la decisione all'interno della famiglia è stata unanime, visti i benefici che l'azienda avrebbe ottenuto da questo tipo di investimento in termini di:

- Costi inferiori.
- Minore impatto ambientale e, di conseguenza, maggiori benefici per la comunità.
- Ritorno d'immagine per l'azienda.



Punti di apprendimento e azioni da considerare

È fondamentale affidarsi a professionisti in grado di calcolare con precisione costi e benefici. Giacomo sottolinea: “In questo momento i vantaggi sono evidenti rispetto ai costi, che sono diventati molto più competitivi. Il prezzo dei pannelli fotovoltaici si è ridotto di circa l’80%. Basti pensare che quindici anni fa l’installazione di un impianto fotovoltaico costava 130.000 euro, mentre oggi ne bastano 23.000.”

Per questo motivo, è essenziale che ogni azienda valuti attentamente la propria situazione e la disponibilità di investimenti necessari per affrontare questo cambiamento. I benefici di un impianto fotovoltaico sono ormai evidenti in termini di riduzione dei costi, con vantaggi per l’azienda, la comunità e il territorio in cui opera. Data la forte connessione con il territorio, si tratta di un rapporto di reciproco beneficio, fondamentale per l’azienda.

Oltre al fotovoltaico, l’azienda desidera adottare altre misure sostenibili, in particolare per l’impianto a gas, che rappresenta la fonte energetica più utilizzata nel processo produttivo. Tuttavia, nonostante le nuove tecnologie, al momento non esistono alternative concrete che giustifichino la sostituzione degli impianti e dei macchinari tradizionali. Giacomo evidenzia che, sebbene l’azienda disponga di un impianto di fusione a induzione elettrica per la fusione dei metalli, questo rappresenta ancora un “fattore limitante” nella produzione: un forno a gas può fondere fino a 500 kg di bronzo, mentre quello a induzione ne fonde solo 50 kg.



Un possibile investimento futuro potrebbe essere l'adozione di un impianto a induzione per la fusione dell'acciaio inossidabile, che richiede necessariamente questo sistema, poiché non può essere fuso con il gas. Tuttavia, Giacomo ed Enrico ritengono che, come avvenuto per il fotovoltaico quindici anni fa, i costi di investimento iniziali siano ancora troppo elevati per rendere questo passaggio sostenibile nel breve termine.

Guardando al futuro, Giacomo vede un'opportunità di investimento nella stampa 3D di componenti in bronzo.

L'azienda utilizza già da alcuni anni una stampante 3D

per realizzare modelli da fondere successivamente in bronzo, ma il prossimo passo potrebbe essere la stampa diretta del bronzo stesso. Sebbene la qualità attuale sia ancora insufficiente e i costi elevati, l'innovazione tecnologica sta avanzando rapidamente in questa direzione, aprendo nuove prospettive per il settore.



Domande chiave

- Ho le risorse necessarie per avviare questo processo?



2.4 Aveflor

Nazionalità: Repubblica Ceca	Input green: Energia Rinnovabile Luoghi di lavoro: Consumo sostenibile Prodotti green: Offerta di servizi green
Numero dipendenti: >250	Fatturato: < Circa10m
Intervistati: Incumbent (senior generation) Successor (next generation)	Settore: Manifatturiero



Storia

Aveflor è un'azienda a conduzione familiare situata al confine con il Paradiso Boemo, che festeggerà il suo trentesimo anniversario il prossimo anno (2025). L'azienda si occupa della vendita e della produzione di dispositivi medici, prodotti farmaceutici (veterinari), cosmetici e, in misura limitata, prodotti tecnici. Si occupa principalmente della produzione e del riempimento di preparati aerosol (spray), emulsioni e gel, tutti in forma non sterile. Il portafoglio dell'azienda comprende più di 400 articoli e attualmente l'azienda ha un totale di 110 dipendenti.



L'azienda è stata fondata da Jiří Zubatý 30 anni fa (1995). La sua visione era quella di creare un'azienda in grado di produrre aerosol senza utilizzare propellenti dannosi per l'ambiente. Sebbene inizialmente Aveflor producesse solo aerosol, la gamma di produzione dell'azienda si è ampliata nel tempo, aggiungendo dispositivi medici e prodotti medicinali veterinari. Aveflor è un'azienda prevalentemente orientata all'esportazione, con circa il 75-78% di tutta la produzione destinata all'esportazione, principalmente nell'UE, ma anche al di fuori di essa. L'azienda è ora gestita dal signor Jan Zubatý, figlio del fondatore dell'azienda, il signor Jiří Zubatý, che ha lavorato nel reparto vendite dell'azienda prima di diventare direttore. Sta già coinvolgendo la generazione successiva nella gestione dell'azienda.



Transizione green

Fin dalla sua nascita, Aveflor si è impegnata a proteggere l'ambiente; pertanto, la produzione dei suoi prodotti avviene in cosiddette camere bianche, ovvero in spazi con aria trattata. Dal 2024, Aveflor fa parte del progetto *Green Company*. Il signor Jiří, fondatore dell'azienda, afferma:

“Nonostante lavoriamo con sostanze chimiche, abbiamo sempre cercato di scegliere materie prime e sostanze che non fossero dannose per l'ambiente”

Il primo passo che la famiglia ha fatto verso una produzione più ecologica è stato quello di passare dagli idrocarburi alogenati, ora vietati, a propellenti ecologici. Per gli aerosol, Aveflor utilizza in gran parte il metodo



BOV, ovvero “bag on valve”, in cui l'aria compressa o l'azoto sono utilizzati come propellente. Nel processo di produzione non vengono utilizzate sostanze chimiche. Tali sostanze chimiche, che non possono essere evitate nella produzione di prodotti sanitari e cosmetici, vengono poi smaltite come rifiuti pericolosi da una società esterna specializzata nell'ambito di un processo di raccolta organizzato.

Un'altra soluzione ecologica che il signor Jiří ha introdotto nell'azienda è un impianto fotovoltaico. La famiglia lo ha commissionato all'inizio del 2023, ha una potenza di 150 kWp e la sua produzione coprirà il 30% del consumo totale di elettricità dell'azienda. Ciò consentirà all'azienda di risparmiare in modo significativo il consumo energetico necessario per le sue operazioni, sia nella produzione industriale che per il funzionamento dell'illuminazione dell'edificio degli uffici, del riscaldamento e così via. Jan, figlio del fondatore e attuale direttore dell'azienda, aggiunge che al momento dell'acquisto dell'impianto fotovoltaico, hanno considerato non solo i benefici ecologici, ma anche quelli economici. Questi ultimi sono aumentati gradualmente con l'aumento dei prezzi dell'elettricità. In futuro, l'azienda vorrebbe installare pannelli fotovoltaici su altri edifici, ma le opzioni di investimento sono attualmente concentrate su altre priorità.

Fin dalla sua fondazione, l'azienda possiede anche un impianto di trattamento delle acque reflue. Inizialmente è stato costruito un impianto di trattamento su piccola scala, ma nel tempo e con l'aumento del numero di dipendenti, è stato sostituito da un impianto di trattamento biologico più



grande che monitora e controlla le acque reflue, in particolare provenienti da servizi igienici, prodotti per la pulizia, ecc. Per l'impianto di trattamento delle acque reflue, il vantaggio principale è l'utilizzo delle proprie risorse idriche. L'acqua è già meno disponibile a livello globale e i suoi prezzi stanno diventando più costosi. Il signor Jiří sottolinea che è una buona idea prepararsi per il futuro in questo senso e, idealmente, avere le proprie fonti d'acqua che l'azienda può utilizzare. Al momento, Aveflor utilizza l'acqua dei propri pozzi per scopi tecnologici, ma presto prevede di introdurre un sistema che purificherà quest'acqua e ne consentirà l'uso come acqua potabile all'interno dell'azienda.



La mentalità ecologica di Aveflor si riflette anche nel suo team. Attualmente l'azienda possiede 3 auto elettriche e stazioni di ricarica che possono caricare fino a 6 auto elettriche contemporaneamente. Sebbene i dipendenti dell'azienda fossero inizialmente preoccupati per le auto elettriche, si sono gradualmente abituati a questo tipo di auto. Un grande vantaggio è la facilità di ricarica utilizzando la stazione di ricarica nella proprietà dell'azienda. Per il

futuro, il signor Jan ha in programma ulteriori sviluppi nel campo della mobilità elettrica e sta anche valutando la possibilità di allestire una stazione di ricarica per il pubblico. Aveflor pone l'accento sull'ecologia nella scelta dei materiali di imballaggio e cerca di trovare materiali innocui o minimamente dannosi per l'ambiente. Ha introdotto lo standard ISO 14001 nel suo sistema di gestione integrata della qualità, la cui applicazione aiuta i dipendenti ad adottare un approccio rispettoso dell'ambiente in tutti i processi aziendali. L'azienda sta inoltre lavorando a una politica ESG interna, per la quale sta collaborando con la ČSOB Bank.

Quest'ultima fornisce servizi di consulenza alle imprese familiari su questo argomento. Il signor Jiří menziona anche il riscontro positivo dei dipendenti:

“La società odierna è abituata a un comfort lavorativo molto maggiore, il che significa maggiori richieste di consumo di elettricità, sia che si tratti di riscaldamento in inverno o di aria condizionata in estate. L'introduzione del fotovoltaico ha sicuramente contribuito all'uso di unità di aria condizionata, ad esempio.”



Il signor Jiří ha ricevuto reazioni positive anche da altri membri della famiglia e non ha mai incontrato alcuna resistenza nel prendere decisioni. Il signor Jan conferma che, anche se i membri della famiglia a volte hanno opinioni diverse, sono chiaramente d'accordo su tutte le soluzioni ecologiche. Ammette anche che, ad esempio, il sussidio statale di 200.000 CZK per auto ha giocato un ruolo importante nella decisione di acquistare auto elettriche.



Punti di apprendimento e azioni da valutare

Sia la centrale fotovoltaica che l'impianto di trattamento delle acque reflue sono stati realizzati come progetti sovvenzionati. Dal punto di vista del signor Jan, la fase iniziale, ovvero la preparazione della domanda di sovvenzione, è stata la più impegnativa per l'acquisizione della centrale elettrica. La procedura di gara era molto orientata al prezzo e, quindi, la selezione del fornitore della centrale fotovoltaica è stata adattata di conseguenza, il che in seguito si è rivelato non del tutto affidabile e ha ritardato notevolmente il completamento dell'edificio. Tuttavia, una volta completata, la centrale fotovoltaica funziona senza problemi e raggiunge i parametri previsti.

Jan aggiunge l'esperienza di una definizione non del tutto precisa che hanno scritto nella domanda: *“Proprio ieri, ad esempio, abbiamo avuto un'interruzione di corrente e avevamo scritto erroneamente nel bando che le batterie di backup dovevano sempre avviarsi al momento di un'interruzione di corrente, cioè che dovevano funzionare automaticamente come backup. Ma in realtà non è automatico, e ora possiamo vedere col senno di poi che sarebbe stato utile”*. Raccomanda inoltre di prepararsi, perché il percorso che va dalla richiesta di un sussidio all'avvio di un impianto fotovoltaico è piuttosto lungo. Vale la pena concentrarsi sulla scelta del fornitore, sulla qualità della lavorazione e sulla qualità del materiale utilizzato dal fornitore. Aveflor sottolinea che anche la sicurezza è importante in questo senso, ovvero ispezioni regolari e controlli annuali regolari dell'impianto fotovoltaico utilizzando una termocamera.



Domande da porsi

- L'amministrazione è diventata molto esigente in tutta Europa ed è necessario monitorare e rispettare tutte le leggi che a volte si contraddicono a vicenda. Valutare se sia necessario assumere altri dipendenti specializzati in tali questioni legislative.
- Prepararsi a frequenti visite da parte delle autorità ispettive e prevenire eventuali problemi

PUNTI DI APPRENDIMENTO E AZIONI DA CONSIDERARE





Implementazione di soluzioni eco-innovative e tecnologie verdi

Punti di apprendimento:

- Le PMI possono trarre vantaggi economici e ambientali dall'implementazione di tecnologie che riducono l'impatto ambientale (ad esempio, efficienza energetica, energie rinnovabili, economia circolare).
- Le soluzioni verdi possono ridurre i costi operativi (ad esempio, risparmio energetico, riduzione dei rifiuti) e migliorare la reputazione aziendale.

Azioni da considerare:

- Investire in tecnologie di efficienza energetica (ad es. impianti fotovoltaici, illuminazione a LED, automazione).
- Implementare un sistema di gestione dei rifiuti e riciclare i materiali per ottimizzare le risorse.
- Esplorare nuove opportunità nell'economia circolare, come il riutilizzo dei prodotti o la progettazione a "ciclo chiuso".



Integrare la sostenibilità nella proposta di valore del cliente

Punti di apprendimento:

- Le PMI possono creare vantaggi competitivi offrendo prodotti o servizi sostenibili che soddisfino la crescente domanda di consumatori attenti all'ambiente.
- L'integrazione della sostenibilità nella proposta di valore può portare alla differenziazione del mercato e alla crescita dei ricavi.

Azioni da considerare:

- Sviluppare nuovi prodotti o servizi a ridotto impatto ambientale o interamente basati su principi di economia circolare.
- Comunicare i benefici ambientali dei propri prodotti, ad esempio attraverso marchi ecologici o certificazioni ambientali riconosciute.
- Offrire soluzioni personalizzate, come i servizi di consulenza sulla sostenibilità, che aiutino i clienti a ridurre il loro impatto ambientale.



Integrare la sostenibilità nei prodotti e nei servizi

Punti di apprendimento:

- La domanda di prodotti e servizi ecologici è alle stelle e le PMI possono differenziarsi offrendo soluzioni ecologiche che soddisfino questa domanda.
- Innovare i propri prodotti in un'ottica *green* può creare vantaggi competitivi e aumentare la soddisfazione dei clienti.

Azioni da considerare:

- Esaminare il ciclo di vita dei prodotti per migliorarne la sostenibilità (dalla progettazione alla fine del ciclo di vita).
- Creare linee di prodotti o servizi con certificazione ambientale o a basse emissioni di carbonio.



Monitorare e riferire sugli impatti ambientali e sociali

Punti di apprendimento:

- La trasparenza è fondamentale per dimostrare l'impegno delle PMI verso la sostenibilità. Misurare e comunicare l'impatto ambientale può migliorare la reputazione di un'azienda e creare fiducia.
- La certificazione ambientale, come la ISO 14001 o l'EMAS, può essere un'opportunità di marketing e di credibilità.

Azioni da considerare:

- Implementare un sistema di monitoraggio per raccogliere dati sul consumo energetico, sulle emissioni di CO₂, sulla gestione dei rifiuti e su altre variabili ambientali.
- Pubblicare rapporti annuali sulla sostenibilità che illustrino in dettaglio le iniziative e i risultati raggiunti.



Valutazione delle esigenze delle imprese e capacità di investimento

Punti di apprendimento:

- Ogni PMI ha esigenze e risorse diverse, quindi non esiste una soluzione unica. La scelta delle pratiche verdi deve riflettere la struttura, il settore di attività e la capacità economica dell'azienda.
- L'investimento iniziale può sembrare costoso, ma molte pratiche verdi generano ritorni economici a lungo termine, come il risparmio energetico e la riduzione dei costi operativi.

Azioni da considerare:

- Prima di decidere quale pratica verde adottare, è essenziale comprendere le principali aree di inefficienza ambientale e i possibili benefici per l'azienda (ad esempio, risparmio energetico, riduzione dei rifiuti, miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi).
- Valutare il ritorno sull'investimento (ROI): Valutare i costi iniziali e i risparmi a lungo termine di diverse pratiche verdi, come l'investimento in tecnologie di risparmio energetico, energie rinnovabili o l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti.
- Iniziare con soluzioni a basso costo: Per testare i vantaggi della sostenibilità senza compromettere seriamente la liquidità, iniziate con interventi meno costosi, come il miglioramento dell'efficienza energetica e la gestione ottimizzata delle risorse.



Valutare l'impatto a lungo termine delle pratiche verdi

Punti di apprendimento:

- L'adozione di pratiche ecologiche può comportare costi di investimento iniziali, ma i benefici a lungo termine includono la riduzione dei costi operativi, l'aumento dell'efficienza e il risparmio sul consumo energetico. È fondamentale capire il ritorno economico di queste pratiche nel lungo periodo, ad esempio attraverso analisi costi-benefici, tenendo conto anche di incentivi o sussidi fiscali.

Azioni da considerare:

- Considerare l'impatto ambientale: Valutare in che misura la pratica verde ridurrà l'impatto ambientale complessivo dell'azienda (ad esempio, le emissioni di CO₂, il consumo di acqua e i rifiuti).
- Considerare la sostenibilità economica a lungo termine: Riflettere su come la pratica verde scelta garantirà la competitività e la resilienza a lungo termine dell'azienda, anche in risposta a normative ambientali più severe o a cambiamenti nelle preferenze dei consumatori.
- Controllare il rischio reputazionale: L'adozione di pratiche verdi può migliorare l'immagine di un'azienda, ma è importante assicurarsi che le soluzioni scelte siano credibili e sostenibili nel tempo. Evitare il "greenwashing" (pratiche che si limitano a comunicare un impegno verde senza risultati concreti).



Prepararsi ai cambiamenti normativi e alle pressioni dei consumatori

Punti di apprendimento:

- Le crescenti normative ambientali e le preferenze dei consumatori spingono il mercato verso soluzioni più sostenibili. Le PMI devono adattarsi rapidamente per rimanere competitive.
- Le normative ambientali cambiano continuamente e le PMI devono essere pronte a conformarsi a nuove leggi e standard.

Azioni da considerare:

- Monitorare costantemente le politiche e le normative ambientali nazionali e internazionali.
- Implementare processi aziendali che garantiscano la conformità alle normative sulla sostenibilità, come le leggi sulle emissioni e la gestione dei rifiuti.



RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects



www.greensufabu.eu



Erasmus+



Co-funded by
the European Union



**SOSTENERE LE IMPRESE FAMILIARI | ADOTTARE LA TRANSIZIONE VERDE SFIDE PER LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO ECONOMICO
SOSTENIBILE DELLE PMI IN EUROPA**

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | PARTNERSHIP DI COOPERAZIONE NELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

FINANZIATO DALL'UNIONE EUROPEA. LE OPINIONI ESPRESSE APPARTENGONO, TUTTAVIA, AL SOLO O AI SOLI AUTORI E NON RIFLETTONO NECESSARIAMENTE LE OPINIONI DELL'UNIONE EUROPEA O DELL'AGENZIA ESECUTIVA EUROPEA PER L'ISTRUZIONE E LA CULTURA (EACEA). NÉ L'UNIONE EUROPEA NÉ L'EACEA POSSONO ESSERNE RITENUTE RESPONSABILI.