

SHOEDES - Nuove qualifiche di designer di calzature per prodotti sostenibili che soddisfano le esigenze emergenti dell'economia circolare

UL05.5 MODELLI DELLE CALZATURE:

Quali modelli di business/imprenditorialità per un'economia sostenibile e circolare nel settore calzaturiero?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

AUTORI: CEDECS - TCBL e TASEV



Approccio

- 1. Un modello innovativo di settore calzaturiero**
Modello di business applicato all'economia circolare sviluppato da TASEV
- 2. Ispirati al modello precedente, i fattori chiave per un modello di business sostenibile e di economia circolare nel settore calzaturiero, basati sulle indagini sintetizzate dal CEDECS-TCBL**



Fattori chiave

- 1. Risultati di un'indagine condotta tra una settantina di aziende calzaturiere di 5 paesi diversi (Turchia, Romania, Italia, Francia, Portogallo)**
- 2. Fattori chiave per un modello di business sostenibile e di economia circolare nel settore calzaturiero**
- 3. Come sviluppare un'attività imprenditoriale sostenibile nel settore calzaturiero?**



1. Risultati di un sondaggio condotto tra circa 70 aziende calzaturiere di 5 paesi diversi (Turchia, Romania, Italia, Francia, Portogallo)

Risultati del questionario basati sulle risposte di **77 aziende calzaturiere** in totale

Turchia : 22

Romania : 20

Italia : 18

Francia : 10

Portogallo : 7



Caratteristiche delle aziende intervistate da 5 paesi diversi (Turchia, Romania, Italia, Francia, Portogallo)

- **84% produttori / 16% marchi di subfornitura** (ma solo il 30% di produttori tra le aziende francesi)
- **63% fondato dopo il 1999, 43% fondato dopo il 2009**
- **25% specializzato in scarpe da ginnastica**
- **64% con un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro / 17% con un fatturato compreso tra 5 e 20 milioni di euro / 10% con un fatturato superiore a 100 milioni di euro**
- **55% con un livello di prezzo medio-alto e di lusso / 42% con un posizionamento medio-alto** (contro il 26% di fascia media e il 19% di fascia molto accessibile)



INDAGINE SULLE SCARPE

1) Qual è il vostro attuale livello di maturità in termini di sviluppo sostenibile?

Per ogni riga della seguente tabella, barrare il grado di maturità che si ritiene appropriato per la propria situazione (barrare una sola casella per riga). I possibili livelli di maturità sono : NONSO, CONFORME alle normative vigenti (legge AGECE, ecc.), ESEMPLARE o PIONIERE.

OGGI	Livello di maturità attuale	Non lo so	Conforme	Esemplare	Pioniere
PRODOTTO Qual è la vostra posizione nel mercato delle calzature in termini di...?	Eco-design dei prodotti				
	Qualità e durata				
	Distribuzione				
	Riciclaggio				
	Altro, specificare:				
FONDI In che misura state aiutando a sviluppare pratiche responsabili lungo tutta la catena del valore?	Tracciabilità delle materie prime				
	Uso di materie prime responsabili (naturali, riciclate, animali)				
	Impatto ambientale della produzione o dei subappaltatori (carbonio, consumo energetico, acqua, rifiuti, prodotti chimici)				
	Diritti umani, condizioni di lavoro				
	Codice di condotta, carta dei fornitori				
	Altro, specificare				
LOGISTICA State adottando misure per ridurre l'impronta ambientale delle vostre operazioni logistiche?	Impatto ambientale del trasporto				
	Impatto ambientale degli imballaggi				
	Gestione dei rifiuti				
	Altro, specificare:				



1) Qual è il vostro attuale livello di maturità in termini di sviluppo sostenibile?

Per ogni riga della seguente tabella, barrare il grado di maturità che si ritiene appropriato per la propria situazione (barrare una sola casella per riga). I possibili livelli di maturità sono : NON SO, CONFORME alle normative vigenti (legge AGECC, ecc.), ESEMPLARE o PIONIERE.

OGGI	Livello di maturità attuale	Non lo so	Conform e	Esemplar e	Pionie re
CLIENTI Avete sviluppato modi per condividere con i vostri clienti l'esperienza di un approccio sostenibile e responsabile?	Approvvigionamento trasparente				
	Impegni di RSI (contributo a progetti di RSI, marchi aziendali come B Corp)				
	Informazioni trasparenti su produzione, attori e costi				
	Valutazione e diffusione dell'impronta di carbonio di ogni prodotto				
	Promuovere il consumo responsabile, in particolare attraverso la preordinazione o l'acquisto di beni di seconda mano.				
	Altro, specificare:				
DIPENDENTI Quanto sono coinvolti i vostri dipendenti nei temi dello sviluppo sostenibile, a seconda della loro attività/reparto?	- Design / Stile				
	- Produzione				
	- Acquisto				
	- Commerciale				
	- Finanza				
	- HR				



2) Nel complesso, ritiene che la sua azienda si stia impegnando per un cambiamento sostenibile e responsabile nell'industria calzaturiera?

- Sì, assolutamente
- Sì, piuttosto
- Non proprio
- Per niente



3) Utilizzando le stesse voci, quali aree prioritarie di miglioramento avete individuato per la vostra azienda in termini di sviluppo sostenibile?

Per ogni riga, spuntate il livello di priorità che ritenete appropriato per la vostra azienda (spuntate solo una casella per riga). I livelli di priorità per il futuro sono : Basso, Medio o Alto.

DOMANI	Livello di priorità per il futuro	Basso	Medio	Alto
PRODOTTO Quale priorità attribuisce alle prossime azioni della sua azienda nel mercato delle calzature?	Eco-design dei prodotti			
	Qualità e durata			
	Distribuzione			
	Riciclaggio			
	Altro, specificare:			
FONDI Che livello di priorità date a eventuali pratiche responsabili lungo tutta la catena del valore?	Tracciabilità delle materie prime			
	Utilizzo di materie prime responsabili (naturali, riciclate, animali)			
	Impatto ambientale della produzione o dei subappaltatori (carbonio, consumo energetico, acqua, rifiuti, prodotti chimici)			
	Diritti umani, condizioni di lavoro			
	Codice di condotta, carta dei fornitori			
	Altro, specificare			
LOGISTICA Avete in programma di ridurre l'impronta ambientale delle vostre operazioni logistiche?	Impatto ambientale del trasporto			
	Impatto ambientale degli imballaggi			
	Gestione dei rifiuti			
	Altro, specificare:			



3) Utilizzando le stesse voci, quali aree prioritarie di miglioramento avete individuato per la vostra azienda in termini di sviluppo sostenibile?

Per ogni riga, spuntate il livello di priorità che ritenete appropriato per la vostra azienda (spuntate solo una casella per riga). I livelli di priorità per il futuro sono : Basso, Medio o Alto.

DOMANI	Livello di priorità per il futuro	Basso	Medio	Alto
CLIENTI Quali modi vorreste sviluppare per condividere con i vostri clienti l'esperienza di un approccio sostenibile e responsabile?	Approvvigionamento trasparente			
	Impegni di RSI (contributo a progetti di RSI, marchi aziendali come B Corp)			
	Informazioni trasparenti su produzione, attori e costi			
	Valutazione e diffusione dell'impronta di carbonio di ogni prodotto			
	Promuovere il consumo responsabile, in particolare attraverso la preordinazione o l'acquisto di beni di seconda mano			
	Altro, specificare:			
DIPENDENTI Quale livello di coinvolgimento vi aspettate che i vostri dipendenti abbiano nei temi dello sviluppo sostenibile, a seconda della loro attività/reparto all'interno dell'azienda?	- Design / Stile			
	- Produzione			
	- Acquisto			
	- Commerciale			
	- Finanza			
	- HR			



**4) Quali sono i principali ostacoli alle vostre azioni di sviluppo sostenibile?
(barrare al massimo 3 dei seguenti motivi)**

- ☐ Mancanza di risorse finanziarie / Insufficiente redditività dell'azienda
- ☐ Mancanza di informazioni affidabili su materiali, componenti e processi di produzione
- ☐ Mancanza di risorse tecniche, in particolare di risorse informatiche.
- ☐ Mancanza di competenze interne
- ☐ Mancanza di fornitori di calzature esperti
- ☐ Insufficiente supporto/informazione da parte degli organismi di settore (federazioni, CTC, BPI, ecc.)
- ☐ Mancanza di motivazione perché i nostri clienti non sono interessati
- ☐ Altro, specificare:

5) Di quale azione di sviluppo sostenibile e responsabile intrapresa dalla vostra azienda siete più orgogliosi? (domanda aperta)

GRAZIE PER IL VOSTRO PREZIOSO CONTRIBUTO AL PROGETTO SHOEDES



EMPLOYEES

- Design / Stile
- Produzione
- Fornitura
- Commerciale
- Finanza
- Risorse umane

PRODUCT

- Eco-design
- Qualità e durata
- Riparabilità
- Riciclaggio

CUSTOMERS

- Approvvigionamento trasparente
- Impegni di RSI
- Informazioni trasparenti su produzione, attori e costi
- Valutazione e diffusione dell'impronta di carbonio di ogni prodotto
- Promuovere il consumo responsabile, in particolare attraverso la preordinazione o l'acquisto di beni di seconda mano.

LOGISTICS

- Impatto ambientale del trasporto
- Impatto ambientale degli imballaggi
- Gestione dei rifiuti

SOURCING 20%

- Tracciabilità delle materie prime
- Utilizzo di materie prime responsabili
- Impatto ambientale della produzione o dei subappaltatori
- Diritti umani, condizioni di lavoro
- Codice di condotta, tabella dei fornitori



Oggi

- Approvvigionamento trasparente
- Impegni di **RSI**
- **Informazioni trasparenti su produzione, attori e costi**
- **Valutazione e diffusione dell'impronta di carbonio di ogni prodotto**
- **Promuovere il consumo responsabile, in particolare attraverso la preordinazione o l'acquisto di beni di seconda mano.**

- Alto tasso di esemplarità/pionierismo
- Sopra la media Tasso esemplare/pioniere
- Tasso inferiore alla media Esemplare/Pioniere
- Molto basso Tasso esemplare/pioniere

- **Design / Stile**
- Produzione
- Fornitura
- Commerciale
- Finanza
- **Risorse umane**

EMPLOYEES

PRODUCT

- Eco-design
- **Qualità e durata**
- Riparabilità
- **Riciclaggio**

SOURCING

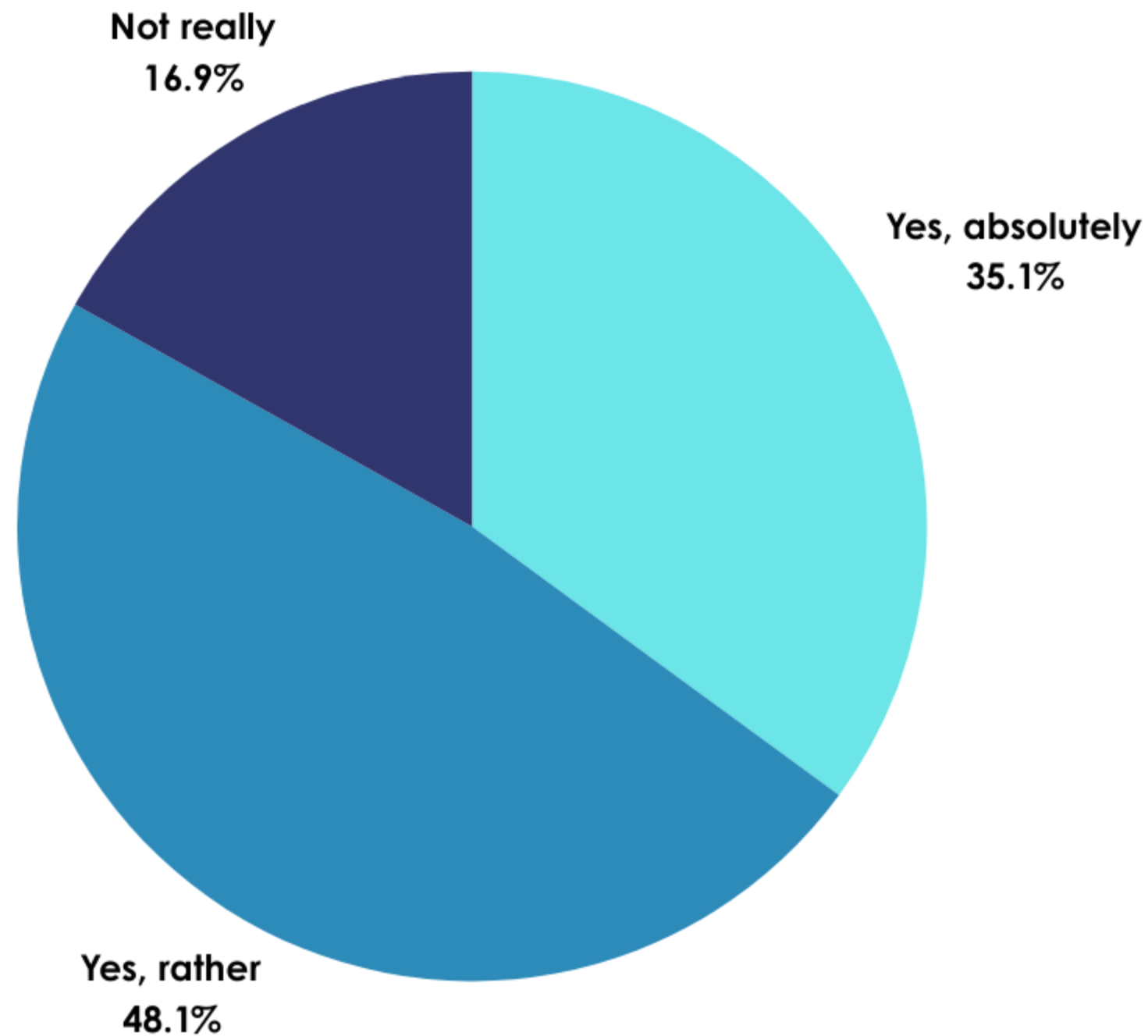
- **Tracciabilità delle materie prime**
- Utilizzo di materie prime responsabili
- Impatto ambientale della produzione o dei subappaltatori
- **Diritti umani**, condizioni di **lavoro**
- **Codice di condotta**, tabella dei fornitori

LOGISTICS

- **Impatto ambientale del trasporto**
- Impatto ambientale degli imballaggi
- Gestione dei rifiuti



2) Nel complesso, ritiene che la sua azienda stia lavorando per cambiamenti sostenibili e responsabili nel settore calzaturiero?



La maggior parte delle aziende (83%) dichiara di essere piuttosto o assolutamente impegnata in cambiamenti sostenibili e responsabili nel settore calzaturiero.

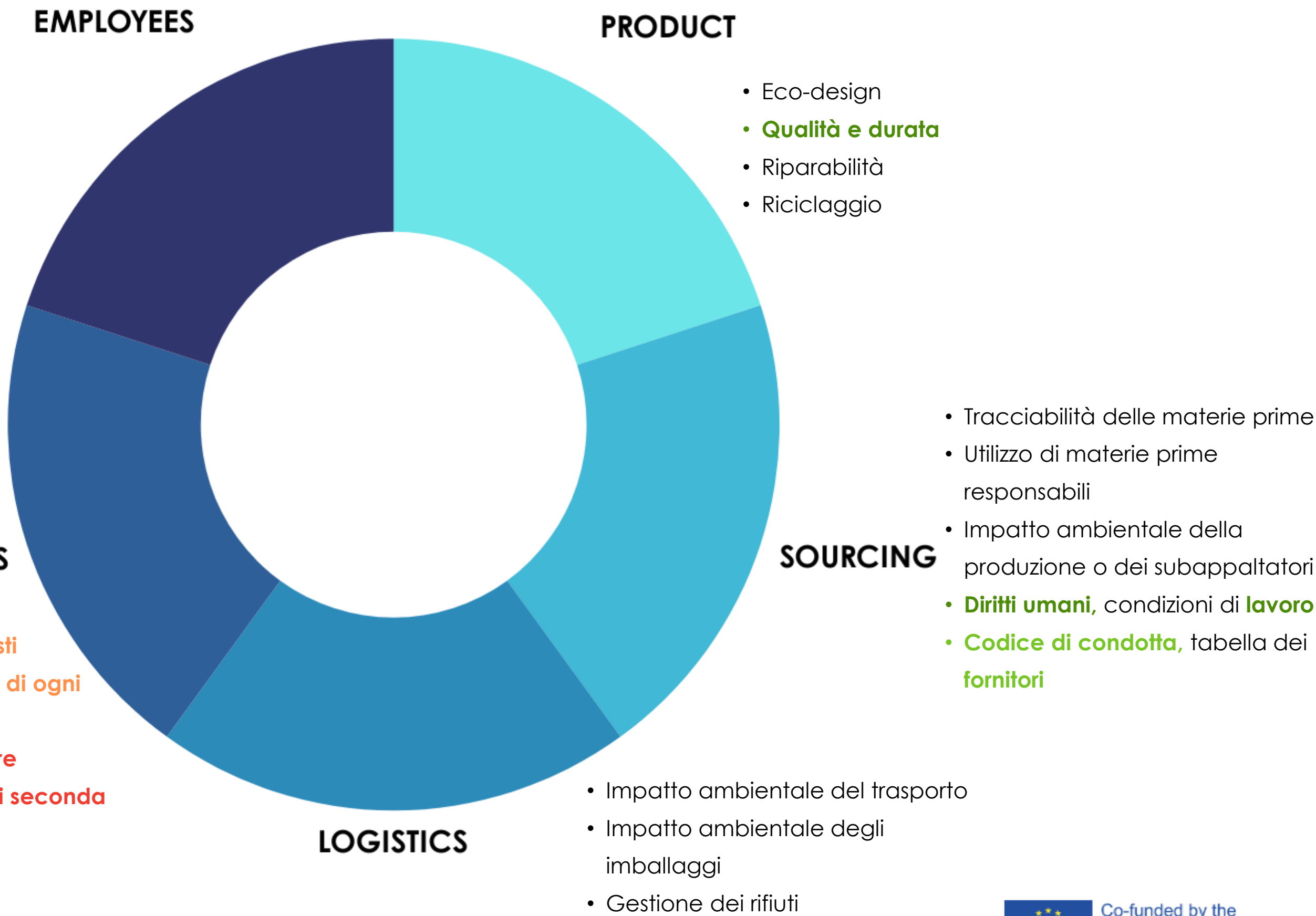


- **Design / Stile**
- Produzione
- Fornitura
- **Commerciale**
- Finanza
- Risorse umane

Domani

- Approvvigionamento trasparente
- **Impegni di RSI**
- **Informazioni trasparenti su produzione, attori e costi**
- **Valutazione e diffusione dell'impronta di carbonio di ogni prodotto**
- **Promuovere il consumo responsabile, in particolare attraverso la preordinazione o l'acquisto di beni di seconda mano.**

-  Tasso elevato "Alto"
-  Tasso "alto" superiore alla media
-  Tasso inferiore alla media "Alto"
-  Tasso "alto" molto basso





Quali sono i principali ostacoli alle vostre azioni di sviluppo sostenibile?

1. Mancanza di risorse finanziarie / Insufficiente redditività dell'azienda (per il 58%)
2. Mancanza di informazioni affidabili su materiali, componenti e processi produttivi (per il 52%)
3. Mancanza di risorse tecniche, in particolare di risorse informatiche (per il 36%)
4. Mancanza di fornitori di calzature esperti (per il 35%)
5. Insufficiente supporto/informazione da parte degli organismi di settore (federazioni, CTC, BPI, ecc.) (per il 35%)
6. Mancanza di competenze interne (per il 34%)
7. Mancanza di motivazione perché i nostri clienti non sono interessati (per il 25%)



2. Fattori chiave per un modello di business sostenibile e di economia circolare nel settore calzaturiero



I fattori chiave di oggi per un modello di business sostenibile e di economia circolare

Fattori interni

1. **Convinzioni e visione del top management in materia di economia circolare e RSI**
2. **Canali di distribuzione diretti ai consumatori** (senza escludere altri canali di distribuzione)
3. **Risorse finanziarie e umane sufficienti**
4. **Una specializzazione in scarpe da ginnastica o mono-prodotti**
5. **Buone conoscenze/competenze interne nel design della calzatura e strette collaborazioni con le risorse produttive/subappaltatori**

Fattore esterno

6. **Coinvolgimento di team provenienti da tutti o dalla maggior parte dei reparti dell'azienda**
7. **Disponibilità di un'economia circolare calzaturiera locale** (ancora esistente per la maggior parte delle fasi dei processi in Italia, Portogallo, Romania, Turchia, ma molto ridotta in Francia)



2 principali modelli di business sostenibili e di economia circolare

1) Grandi aziende consolidate con un forte impegno in termini di RSI che producono scarpe/marchi di fascia medio-alta e di lusso

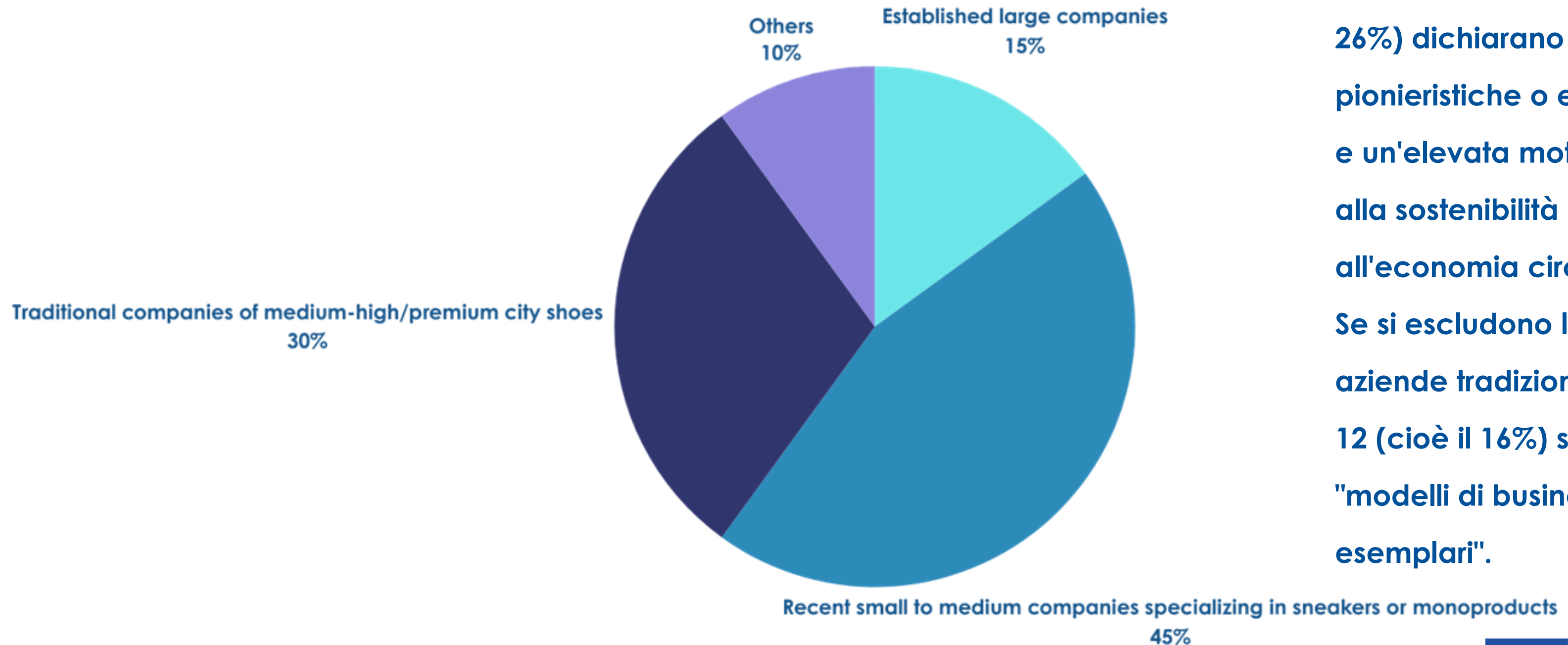
2) Aziende recenti e medio-piccole con un DNA e uno scopo incentrato sulla sostenibilità, per lo più specializzate in sneakers o monoprodotto

3) Essere menzionati, ma non come "modello di business esemplare":

Aziende tradizionali con un solido know-how nel design e nella produzione di scarpe da città medio-alte/premium che concentrano i loro sforzi sulla qualità e la durata dei prodotti e sulla prossimità di approvvigionamento o subappalto



Modelli di business sostenibili tra le aziende intervistate



Su 77 aziende, 20 (cioè il 26%) dichiarano azioni pionieristiche o esemplari e un'elevata motivazione alla sostenibilità e all'economia circolare. Se si escludono le aziende tradizionali, solo 12 (cioè il 16%) sono "modelli di business esemplari".



Modelli di business sostenibili tra le aziende intervistate

Modelli di business sostenibili		
Romania	4 / 20	
Italia	1 / 19	(indagine francese = Geox)
Portogallo	3 / 7	
Turchia	8 / 22	
Francia	4 / 9	+ Geox di cui sopra
Totale	20 / 77	26%

Modelli di business esemplari		
Romania	2	
Italia	1	(indagine francese = Geox)
Portogallo	1	
Turchia	5	
Francia	3	
Totale	12/77	16%



GEOX



WOMAN



MAN



KIDS

Geox (Italia) è un esempio rappresentativo di una grande azienda con forti impegni nella sostenibilità e nell'economia circolare

- Fondata nel 1995
- Un fatturato di 720 milioni di euro (anno 2023)
- Un marchio affermato a livello internazionale (in 100 paesi), principalmente in Italia, Austria, Francia, Benelux e Nord America: 70%.
- 655 negozi monomarca e 9000 altri venditori in tutto il mondo
- Mentalità innovativa: 61 brevetti
- Il 90% della collezione di capispalla è eco-responsabile, con prodotti riciclati.
- 3 grandi linee di scarpe sono riciclate in modo eco-responsabile con bottiglie di plastica
- Carta del fornitore
- Trasparenza sulla CSR (in quanto marchio quotato alla Borsa di MILANO, Geox è tenuta alla trasparenza sulla propria politica di CSR - si veda il sito Geox: www.geox.biz)



<https://www.geox.biz/en/sustainability/innovation-sust.html>



A S P O R T U G U E S A S

Asportuguesas (Portogallo) è un altro esempio rappresentativo di un marchio che fa parte di una grande azienda con forti impegni nella sostenibilità e nell'economia circolare.

- Fondata nel 2015 ?
- Di proprietà di un'azienda fondata tra il 2000 e il 2009
- Fatturato dell'azienda > 500 milioni di euro



Our Steps Towards a More Sustainable Future



SUSTAINABLE MATERIALS

Our blend of rubber & 100% Natural Cork used in our soles, combined with the Sustainable & Recycled materials, allows us to use the least amount of natural resources as possible making ASPORTUGUESAS uniquely sustainable.



NEGATIVE CARBON FOOTPRINT

Cork is a natural CO2 retainer, able to capture 740 times its weight from the atmosphere. Since the entire ASPORTUGUESAS manufacturing process produces minimal emissions, our CO2 balance is negative, contributing to a much cleaner atmosphere.



MANUAL EXTRACTION

The process of extracting cork is an ancestral art, done exclusively by hand. Due to the delicateness of the procedure, workers are extensively trained and no power tools or mechanical tools are used.



STRONG LOCAL ECONOMY

All work is done exclusively by local workers, from the extraction to the manufacture of the footwear. This allows for more jobs to be created and maintained in more rural areas of the country, and for cork workers to be the highest paid in the Portuguese agricultural sector.



ZERO TREES CUT

The cork oak is the only tree whose bark is self-regenerating. This allows for it to be extracted every 9 years. Thanks to this unique feature, cork can be harvested without damaging the cork oak, allowing it to live on average up to 200 years.



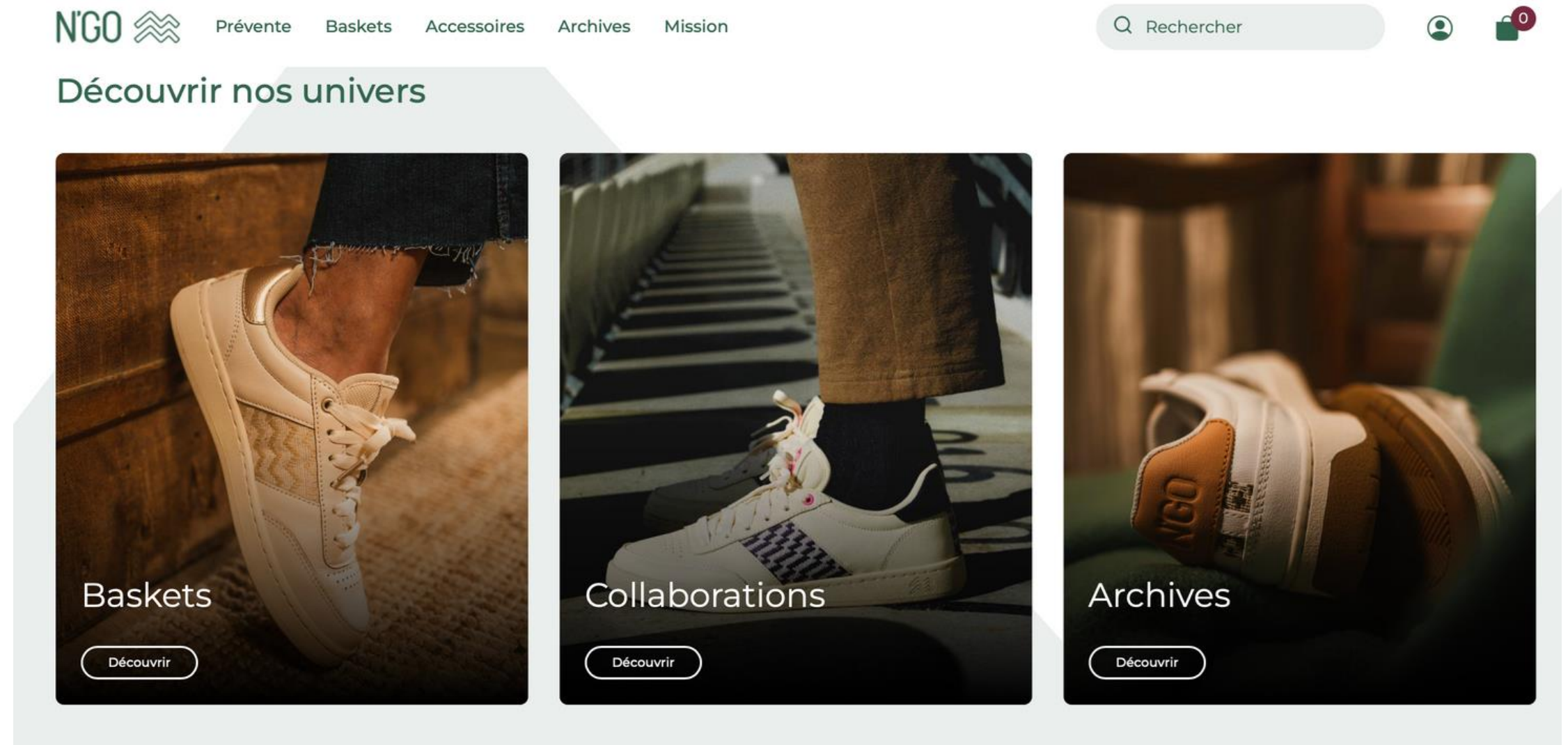
GREEN COMMUNICATION

In every collection we launch, we ensure that our displays, packaging and promotional materials are sustainable. Whenever possible, we use recycled or recyclable materials, with as little ink as possible.

<https://asportuguesas.shoes/pages/about-us>



N'GO



Ngo Shoes (Francia) è un esempio rappresentativo del modello di business di una piccola e giovane azienda con un forte impegno nella RSI.

- Fondata nel 2017
- Fatturato dell'azienda = 1 milione di euro (2022)
- Specializzato in scarpe da ginnastica
- Etichettatura ambientale
- Impegni sociali in Vietnam
- Le scarpe N'go dichiarano di essere un "marchio etico ed eco-responsabile" in linea con il marchio di successo VEJA (fondato nel 2005 - 162 milioni di euro di fatturato nel 2023).

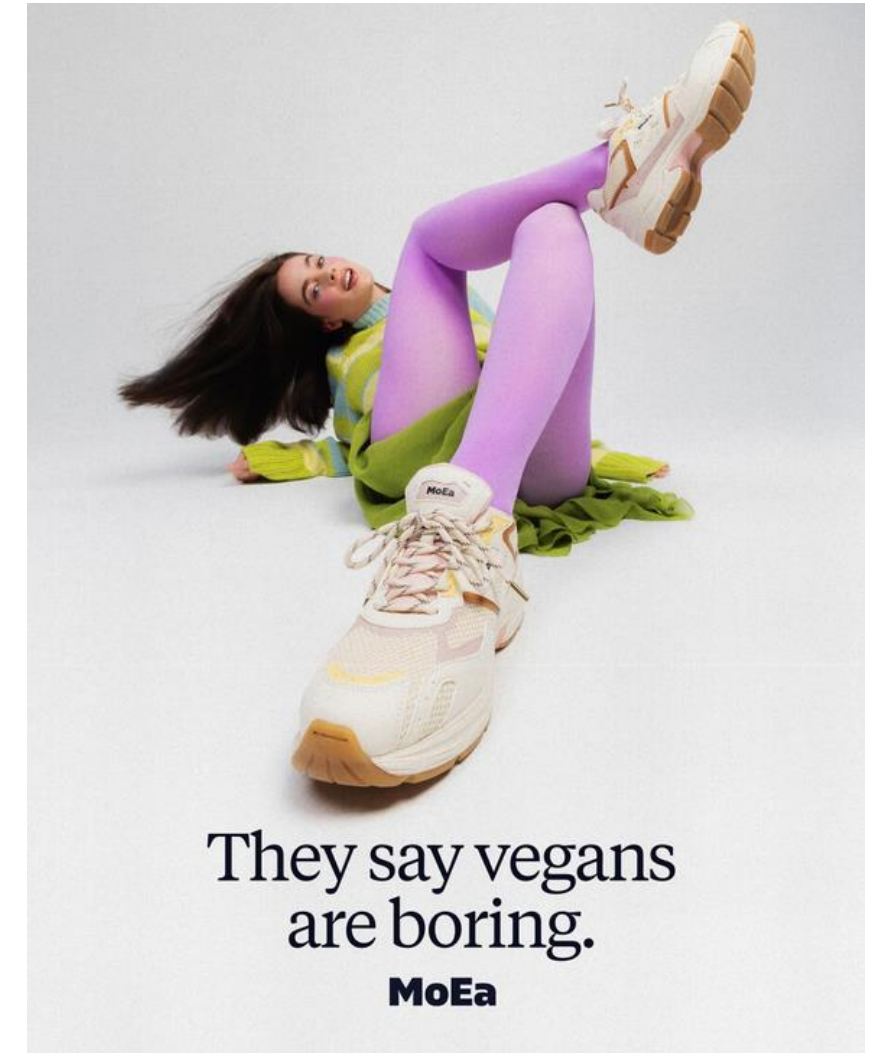




MoEa

MoEa (Francia) è un esempio rappresentativo del modello di business di una piccola e giovane azienda con un forte impegno nella RSI.

- Fondata nel 2021
- Fatturato dell'azienda < 1 milione di euro
- Specializzati in scarpe da ginnastica
- Approvvigionamento e miglioramento continuo di bio-materiali



WHAT WE DO

We pioneer and use bio-materials from fruits and plants to create low-carbon and vegan sneakers

SUSTAINABLE PARTNERS





3. Come sviluppare un'attività imprenditoriale sostenibile nel settore calzaturiero?



La base

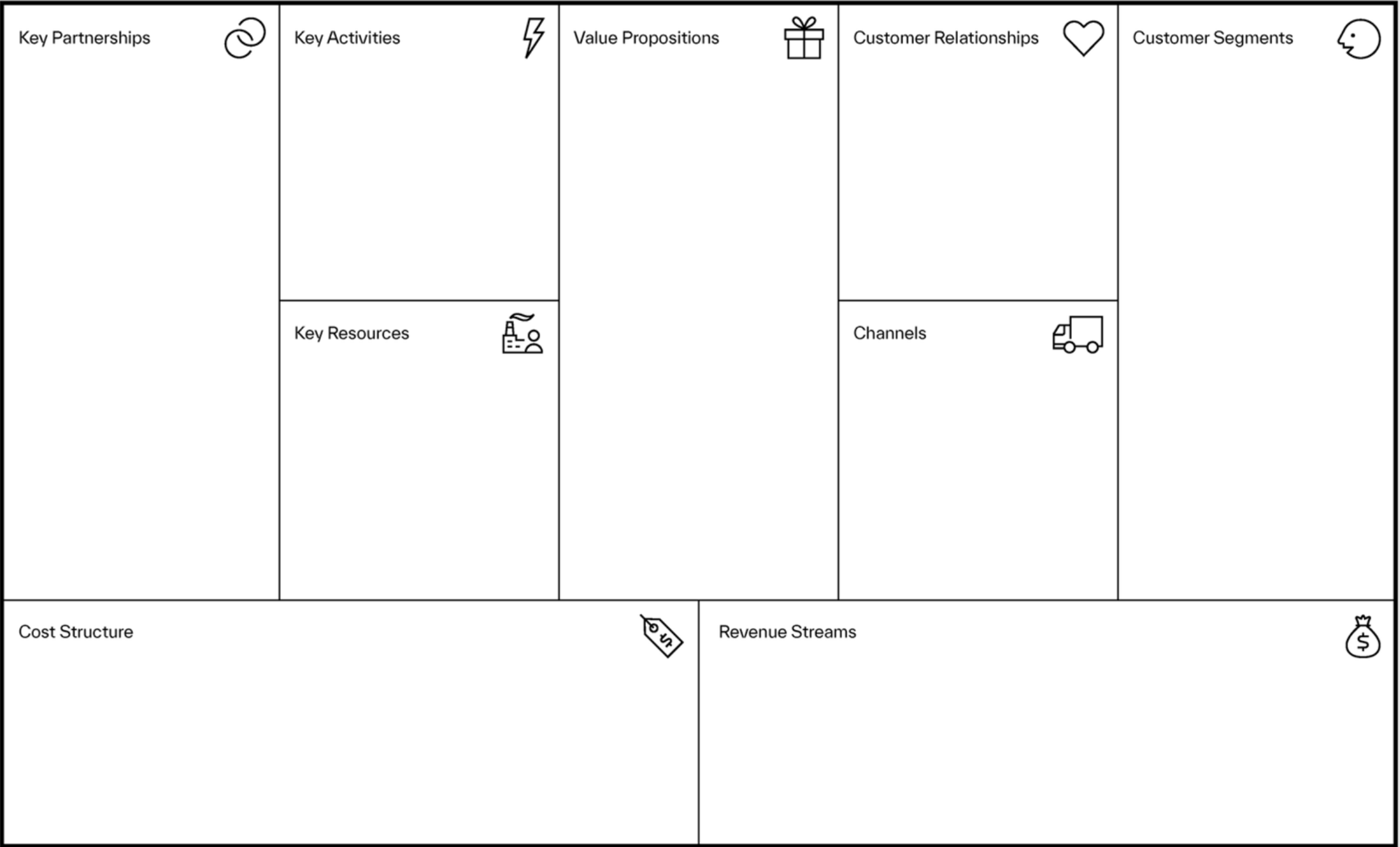
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



Copyright Strategyzer AG
The makers of *Business Model Generation* and *Strategyzer*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1099, Mountain View, CA 94042, USA.

 **Strategyzer**
strategyzer.com



Le diverse fasi

BUSINESS MODEL CANVAS

Business name

SOCIO-ENVIRONMENTAL COSTS				SOCIO-ENVIRONMENTAL BENEFITS		
12				13		
RAW MATERIALS & ENERGIES	KEY PARTNERSHIPS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS	END OF LIFE
9	8	7	2	3	1	5
		KEY RESOURCES	CHANNELS			
		6	4			
COST STRUCTURE				REVENUE STREAM		
10				11		



I principali focus

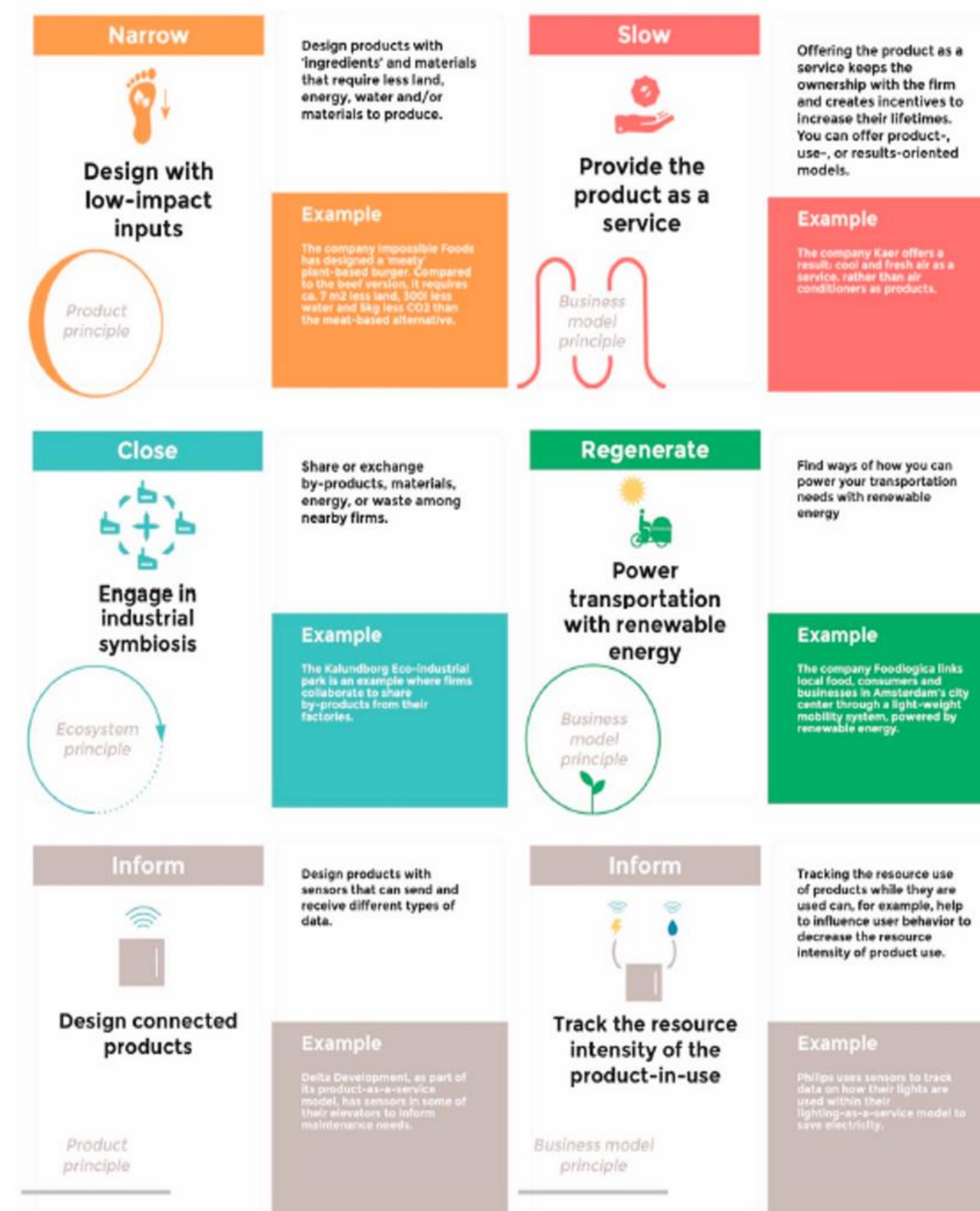
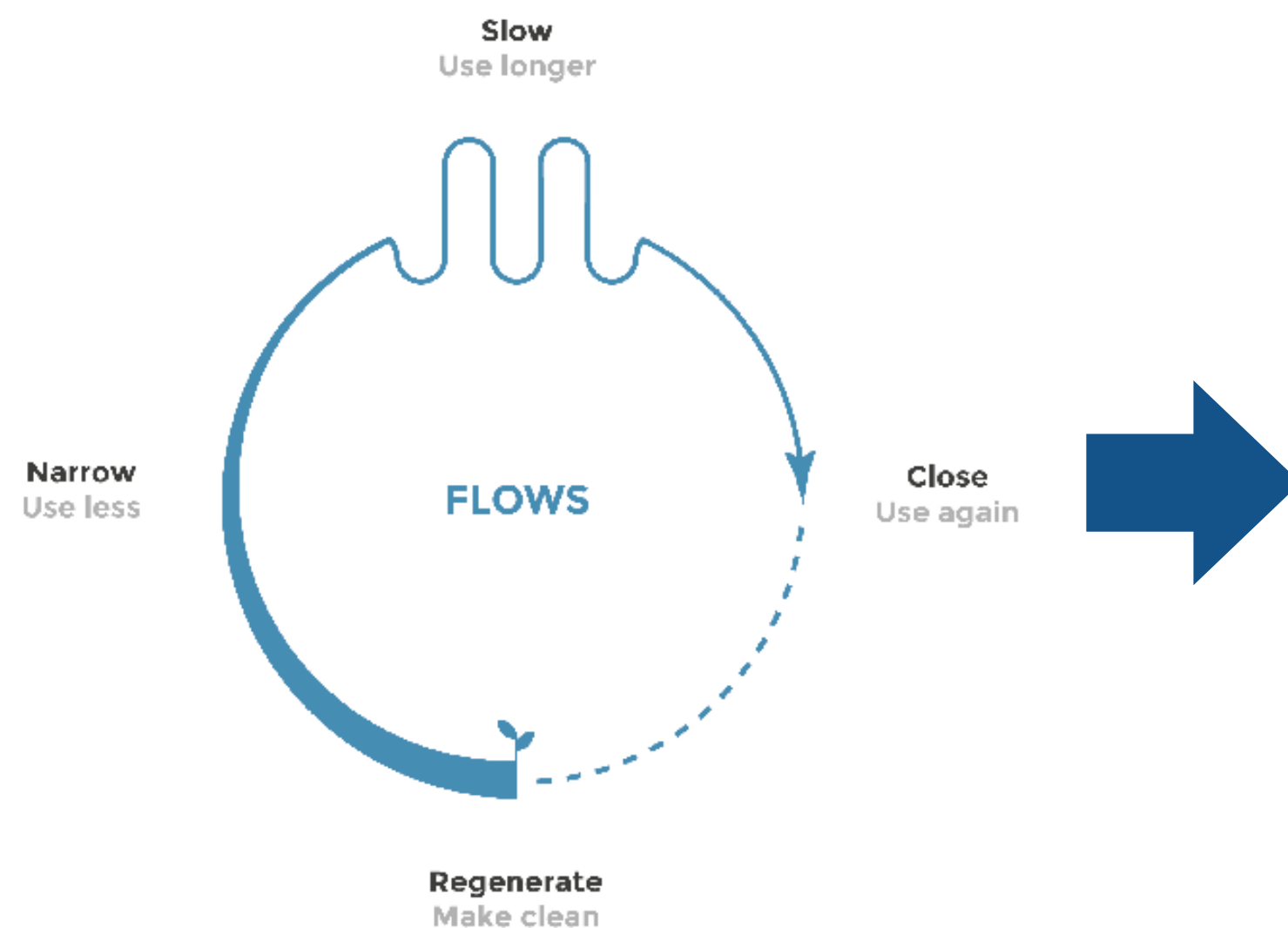
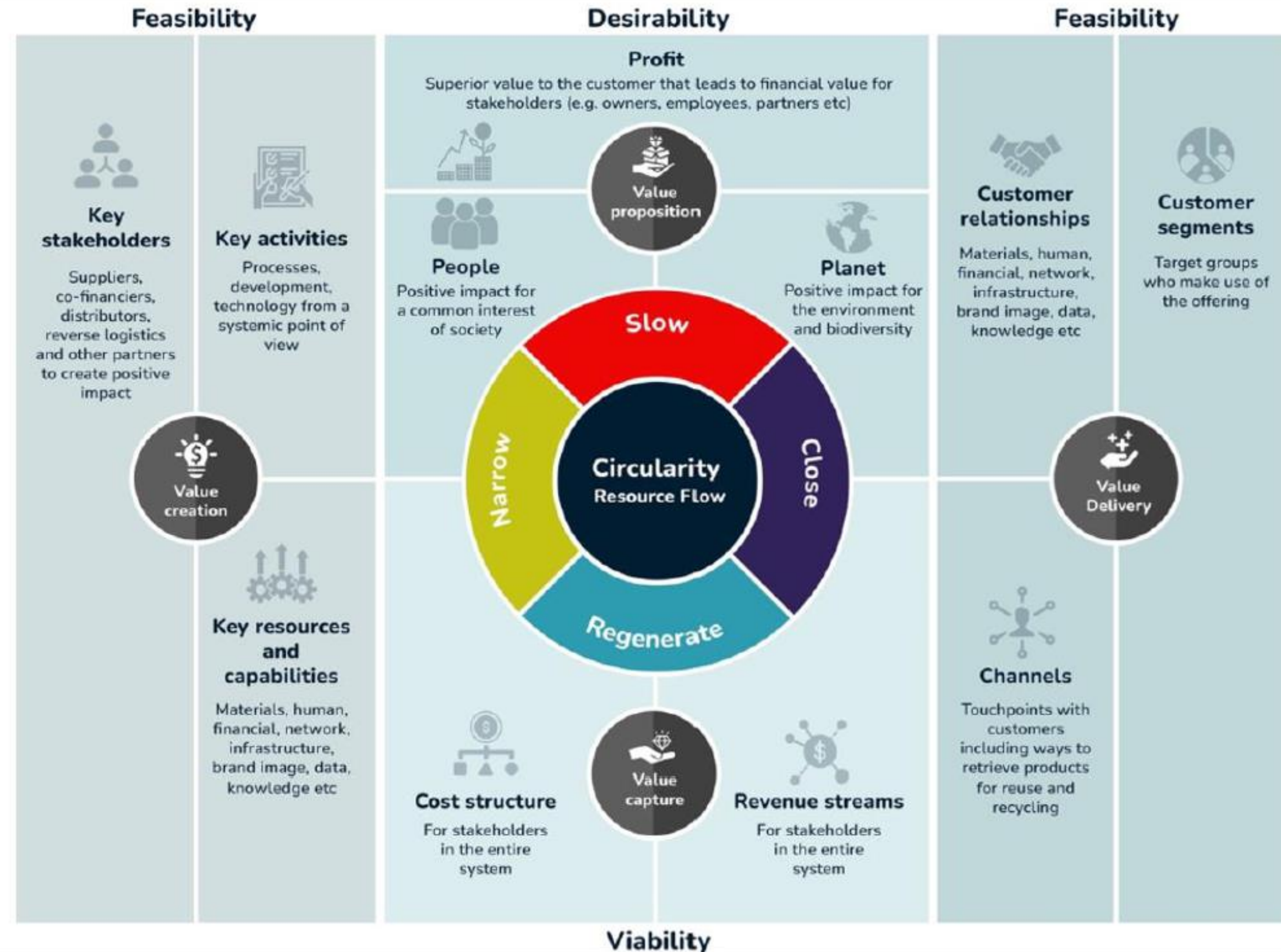


Figure 4. Example cards from the Circularity Deck.





L'implementazione dei principali focus del modello di business

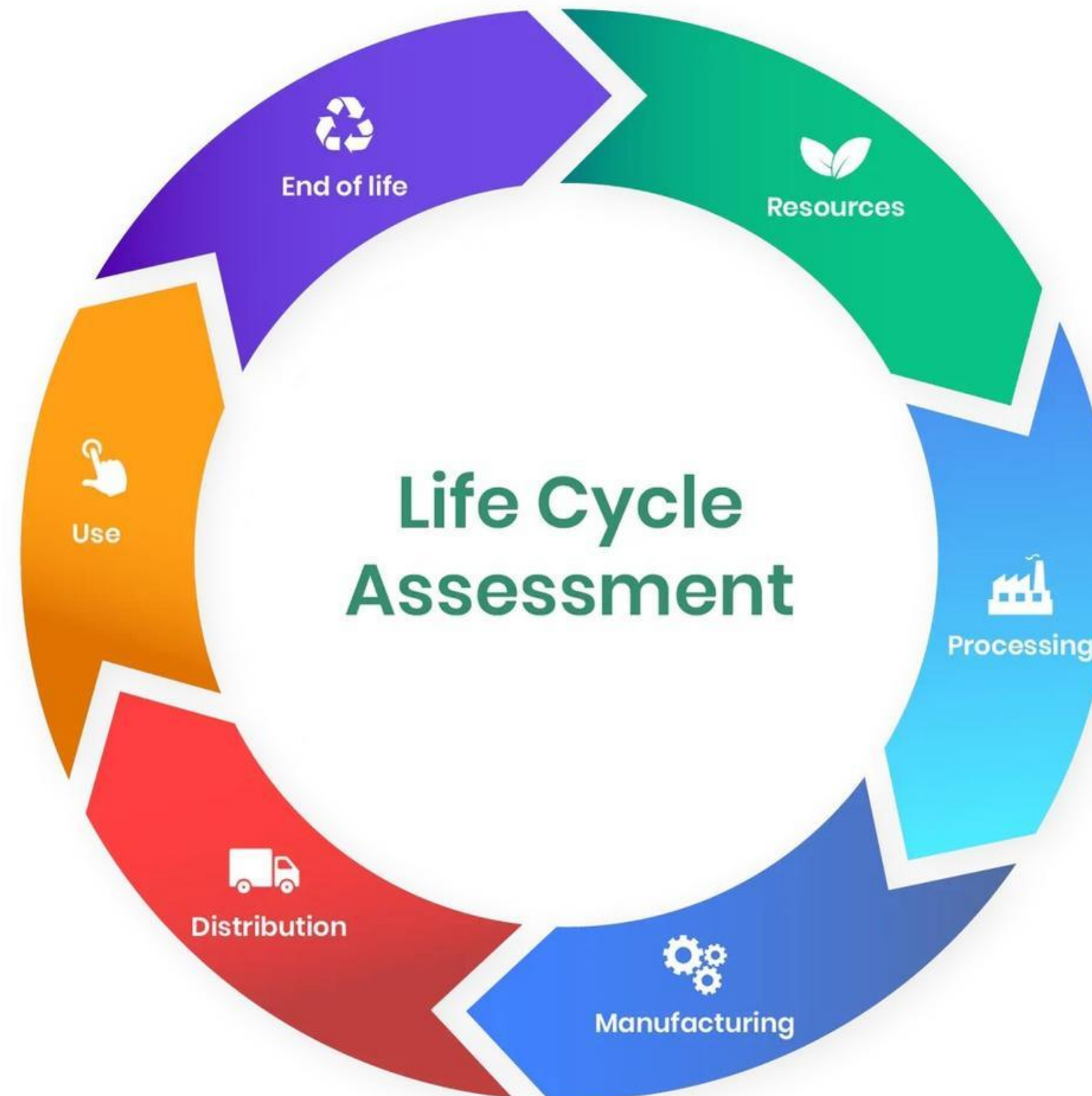


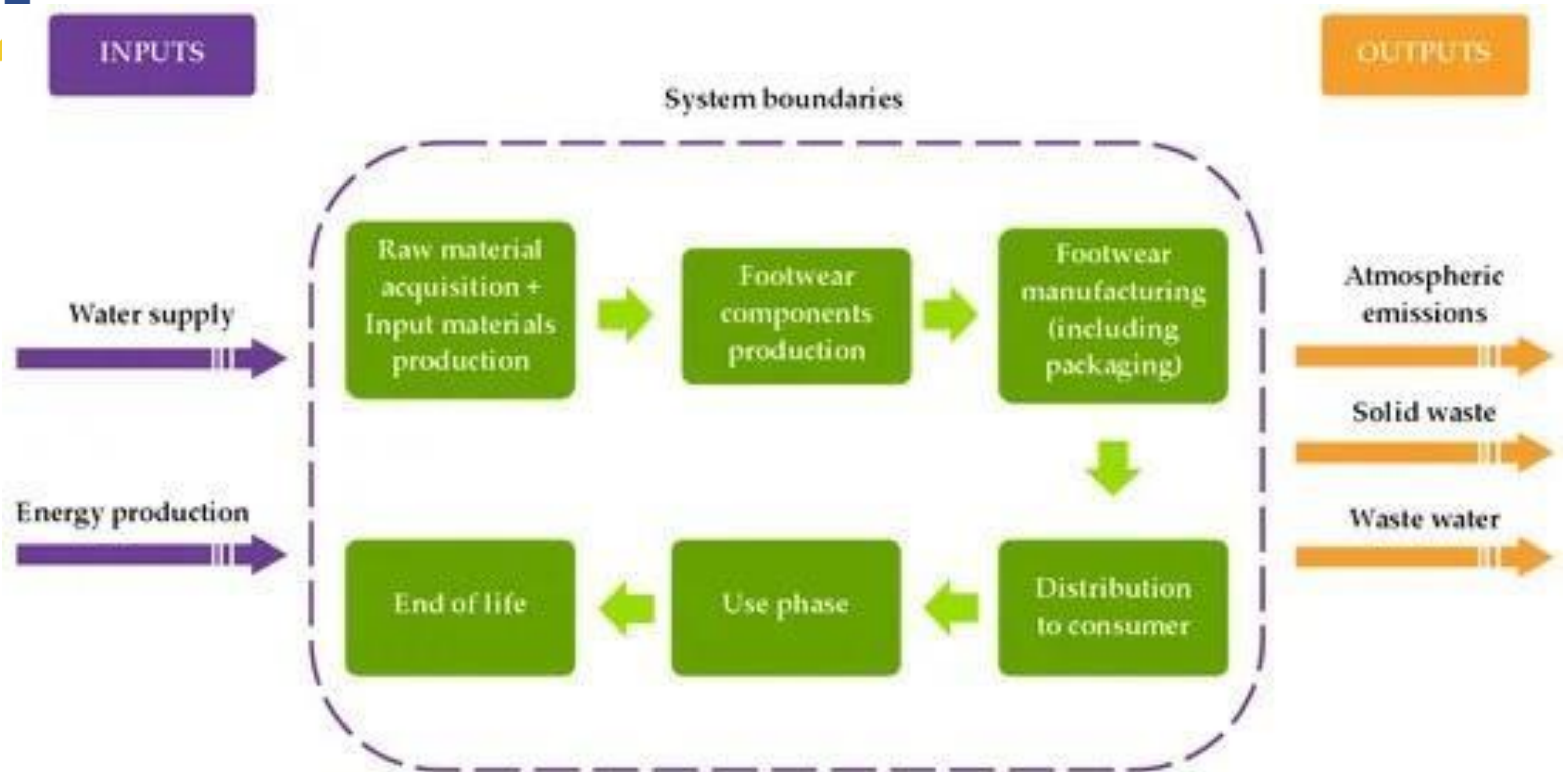
Fonte : "Circular business model canvas" sviluppato da Osterwalder & Pigneur (2010),

Bocken et al. (2018), Bocken & Geradts (2022), Konietzko et al. (2020)



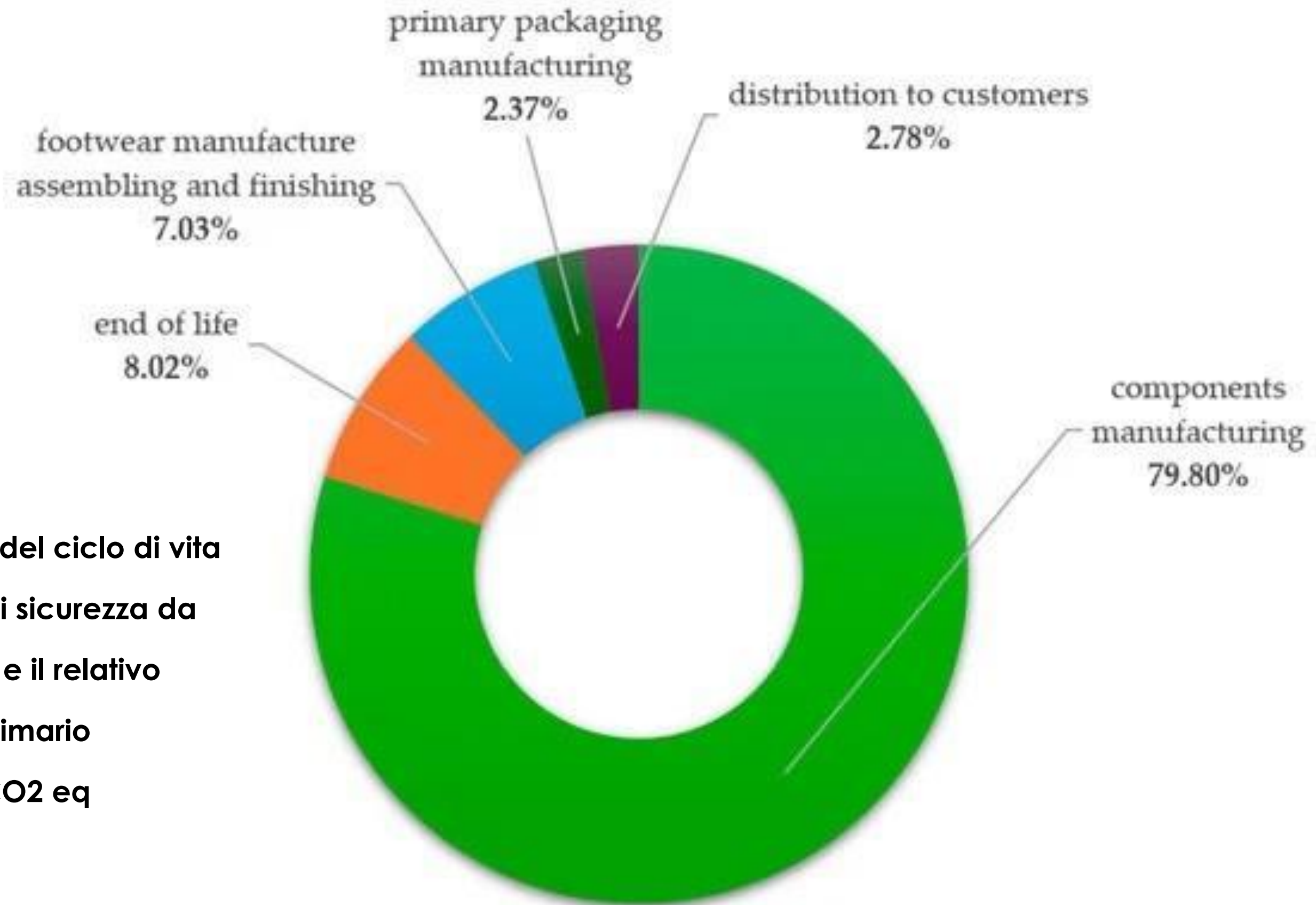
Come misurare l'efficacia del modello di business in termini di economia circolare?





Fonte: *Impatto ambientale delle calzature mediante l'analisi del ciclo di vita: un caso di studio sulle calzature professionali.*

Sostenibilità 2024, 16, 6094. <https://doi.org/10.3390/su16146094>



Esempio di valutazione del ciclo di vita
per un paio di stivali di sicurezza da
uomo, taglia 42 EU, e il relativo
imballaggio primario
= 18,65 kg di CO₂ eq

Fonte: *Impatto ambientale delle calzature mediante l'analisi del ciclo di vita: un caso di studio sulle calzature professionali.*

Sostenibilità 2024, 16, 6094. <https://doi.org/10.3390/su16146094>



<https://miro.com/miroverse/the-circular-rebound-tool/>

Lo strumento del rimbalzo circolare: uno strumento di ideazione progettuale che può guidare progettisti, imprenditori e consulenti verso modelli di business circolari con un minore impatto ambientale, aumentando la consapevolezza degli effetti di rimbalzo.



 *Start Here!*

5 mins 



Step 1) Describe your challenge.
What problem do you want to solve?

Goal(s):

Post-it(s)





Step 2.1) Choose the strategy that fits your challenge in the impact scale.

2.2) Look at where you are in the scale. Can you think of ways of moving higher up with your current capacities?
(Goal: to become more aware of the impact scale and explore opportunities higher up)

2.3) Pick one strategy to work on in the next step.





Reuse

What is it? Putting a product through multiple use cycles by multiple consumers, while it retains its original function.

Positive Outcomes: Prolonging use extends product's useful lifetime for slowing the loop.

Capacity Requirements:
Materials: Loop often option to clean & reuseable products between users.
Knowledge: Creating a system that tracks materials where they are deployed in use with the consumers.
Disposal: Removal of option of manufacturing & repairing damaged products between users.

Business case:
- e.g. Loop providing various and reusable packaging for household goods.

Remanufacture

What is it? Rebuilding a product with new materials & components through disassembly, cleaning and refabrication of parts, a new product is assembled from scratch and is as good as new.

Positive Outcomes: Increases longevity of materials in the loop, over extracting and producing new materials.

Capacity Requirements:
Materials: Fair trade system to collect used products.
- Facilities with space for disassembly, cleaning and with accurate spare parts.
Knowledge: Understanding of how to disassemble and measure for products to be remanufactured.
Disposal: Process of repair & remanufacturing, removing old and replacing parts.

Business case:
- e.g. International's collecting worn shoes from customers and remanufacturing the product into new products.

Repair

What is it? Repair and maintenance of a product so it can be used with its original function.

Positive Outcomes: Extends product's useful lifetime by slowing the loop.

Capacity Requirements:
Materials: The product's lifespan is not affected by repair.
- Repair services are offered over the life of the product, logistics need to be provided.
Knowledge: OEM or purchase to manage repair services.
Disposal: Not necessarily a removal of a product of repairing parts in.

Business case:
- e.g. Apple's design modular phones and enabling self-repair for customers.

Recycle

What is it? Processing waste materials into new objects with similar properties to those they were originally made of.

Positive Outcomes: If not a new product, new materials for making up the stuff.

Capacity Requirements:
Materials: Access to good quality raw materials.
Knowledge: Understanding of how the materials are going to be recycled, and how they behave post recycling.
- Sorting more of potential safety hazards in land or recycled materials.
Disposal: Skilled & qualified staff capable of working with the recycled materials.

Business case:
- e.g. LEGO recycling and plastic bottles into new LEGO bricks.

Rebound Effects & Solutions

Potential Rebound Effects:
- Customers use their products more carefully because of lack of ownership.
- Overproduction may be overestimated, the use of the market or through competition, leading to lots of unused products (e.g. the market for e-bikes in China).
- Extra resources spent on reverse logistics & materials handling might cancel out environmental gains.

Rebound Prevention Techniques:
- Repair system for the product can help it reuse a sense of ownership.
- Facilities where the product is damaged or repaired.
- The product is not in use or is in use for a long time, leading to a sense of ownership.
- Quality - Customers can start to think about the future of the product, that the product is not a disposable item.
- Start small & test in a few locations first, rather than scaling up too quickly.

Rebound Effects & Solutions

Potential Rebound Effects:
- Can prove to be a result of actions to reduce impact.
- May prove the effects of rebound of harmful materials.
- Can keep old and new technology in use, e.g. remanufacturing of gasoline cars, keeps the best of both fuel efficiency.
- Extra resources spent on reverse logistics & material inventory might cancel out environmental gains.

Rebound Prevention Techniques:
- Focus on the end of life of the product, not on the use of the product.
- Think about the end of life of the product, not on the use of the product.
- Repair system for the product can help it reuse a sense of ownership.
- Facilities where the product is damaged or repaired.
- The product is not in use or is in use for a long time, leading to a sense of ownership.
- Quality - Customers can start to think about the future of the product, that the product is not a disposable item.
- Start small & test in a few locations first, rather than scaling up too quickly.

Rebound Effects & Solutions

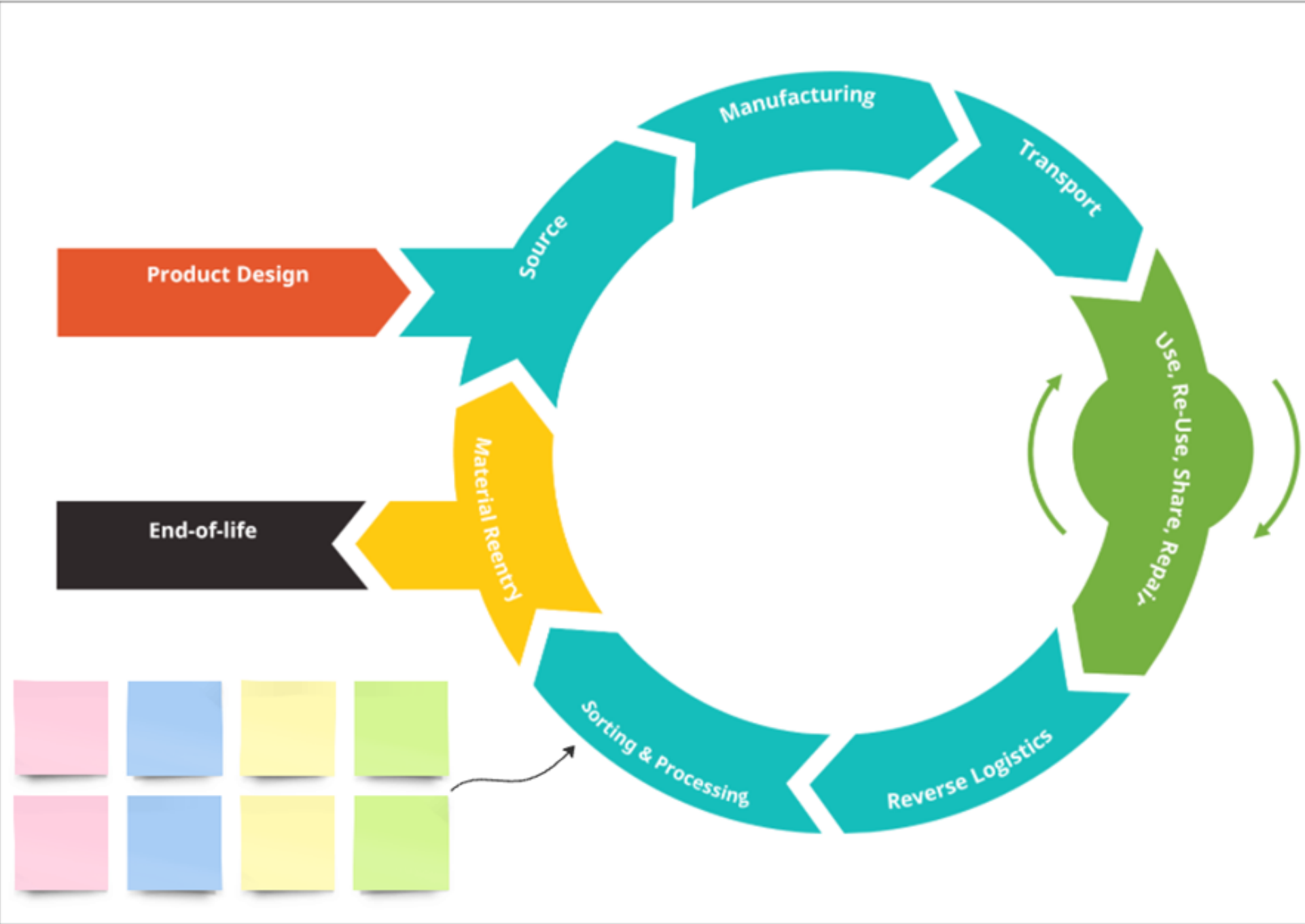
Potential Rebound Effects:
- May prove to be a result of actions to reduce impact.
- May prove the effects of rebound of harmful materials.
- Can keep old and new technology in use, e.g. remanufacturing of gasoline cars, keeps the best of both fuel efficiency.
- Extra resources spent on reverse logistics & material inventory might cancel out environmental gains.

Rebound Prevention Techniques:
- Focus on the end of life of the product, not on the use of the product.
- Think about the end of life of the product, not on the use of the product.
- Repair system for the product can help it reuse a sense of ownership.
- Facilities where the product is damaged or repaired.
- The product is not in use or is in use for a long time, leading to a sense of ownership.
- Quality - Customers can start to think about the future of the product, that the product is not a disposable item.
- Start small & test in a few locations first, rather than scaling up too quickly.

Rebound Effects & Solutions

Potential Rebound Effects:
- Can prove to be a result of actions to reduce impact.
- May prove the effects of rebound of harmful materials.
- Can keep old and new technology in use, e.g. remanufacturing of gasoline cars, keeps the best of both fuel efficiency.
- Extra resources spent on reverse logistics & material inventory might cancel out environmental gains.

Rebound Prevention Techniques:
- Focus on the end of life of the product, not on the use of the product.
- Think about the end of life of the product, not on the use of the product.
- Repair system for the product can help it reuse a sense of ownership.
- Facilities where the product is damaged or repaired.
- The product is not in use or is in use for a long time, leading to a sense of ownership.
- Quality - Customers can start to think about the future of the product, that the product is not a disposable item.
- Start small & test in a few locations first, rather than scaling up too quickly.



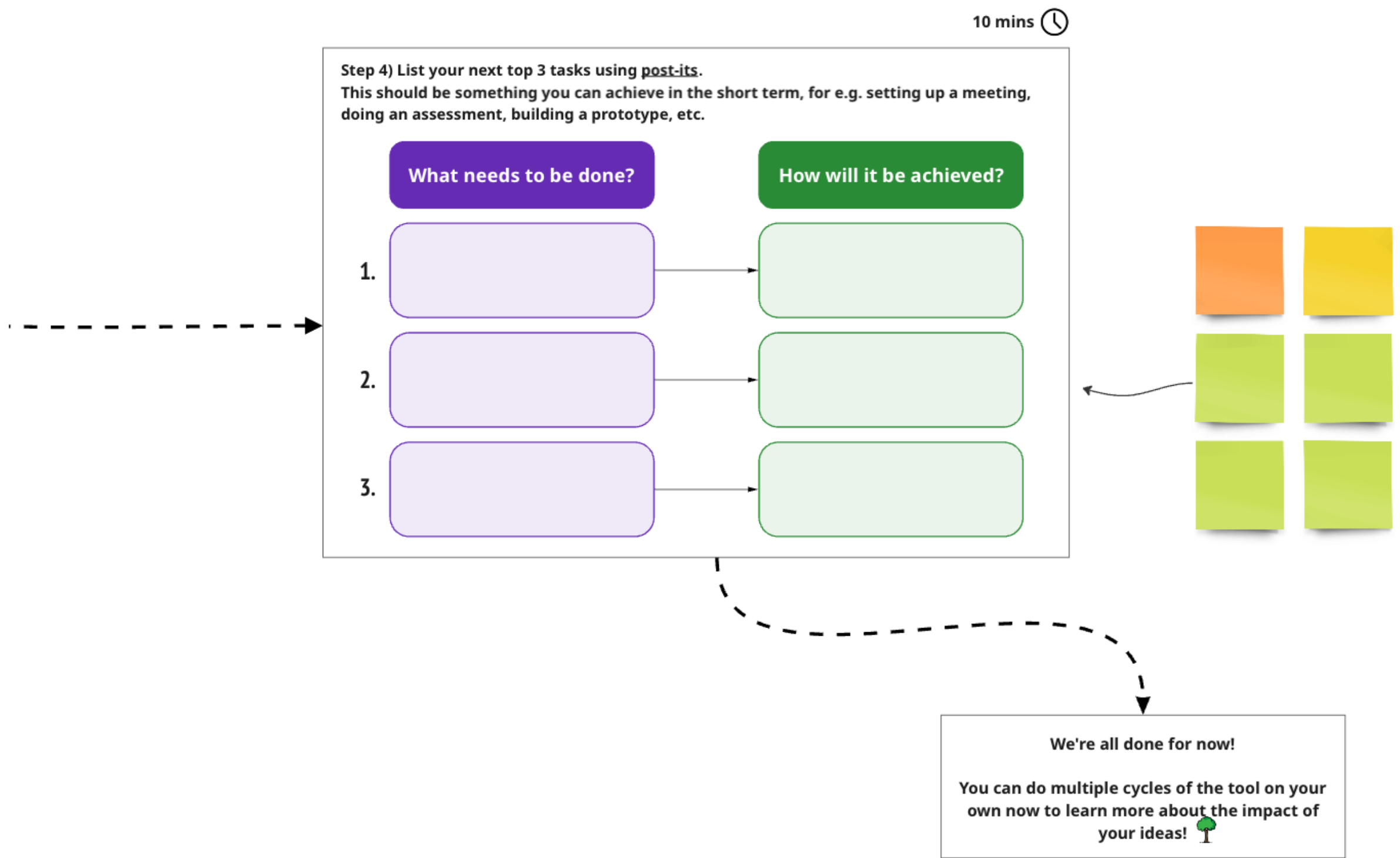
Step 3.1) Place your chosen circular strategy in the box below.

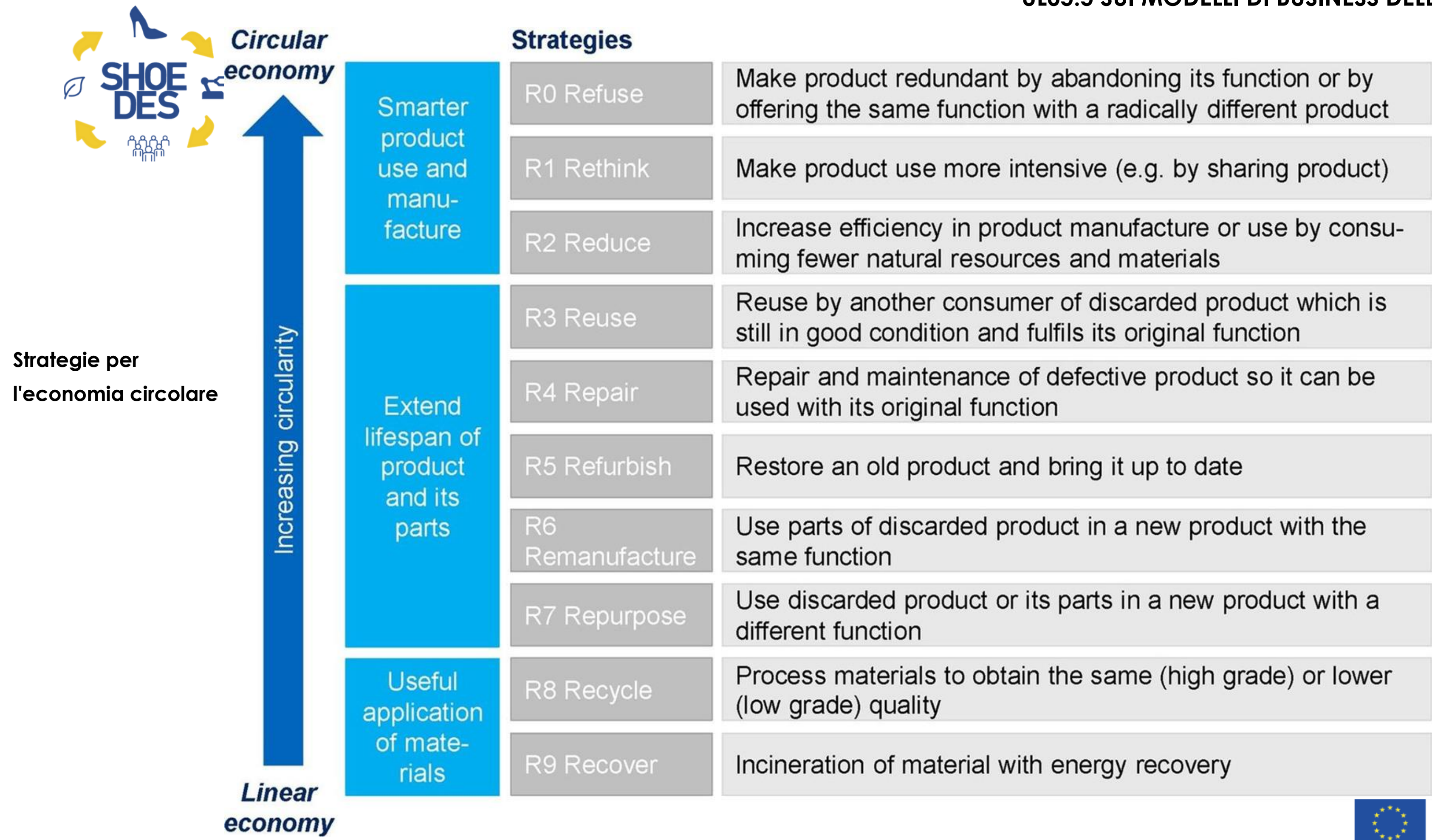


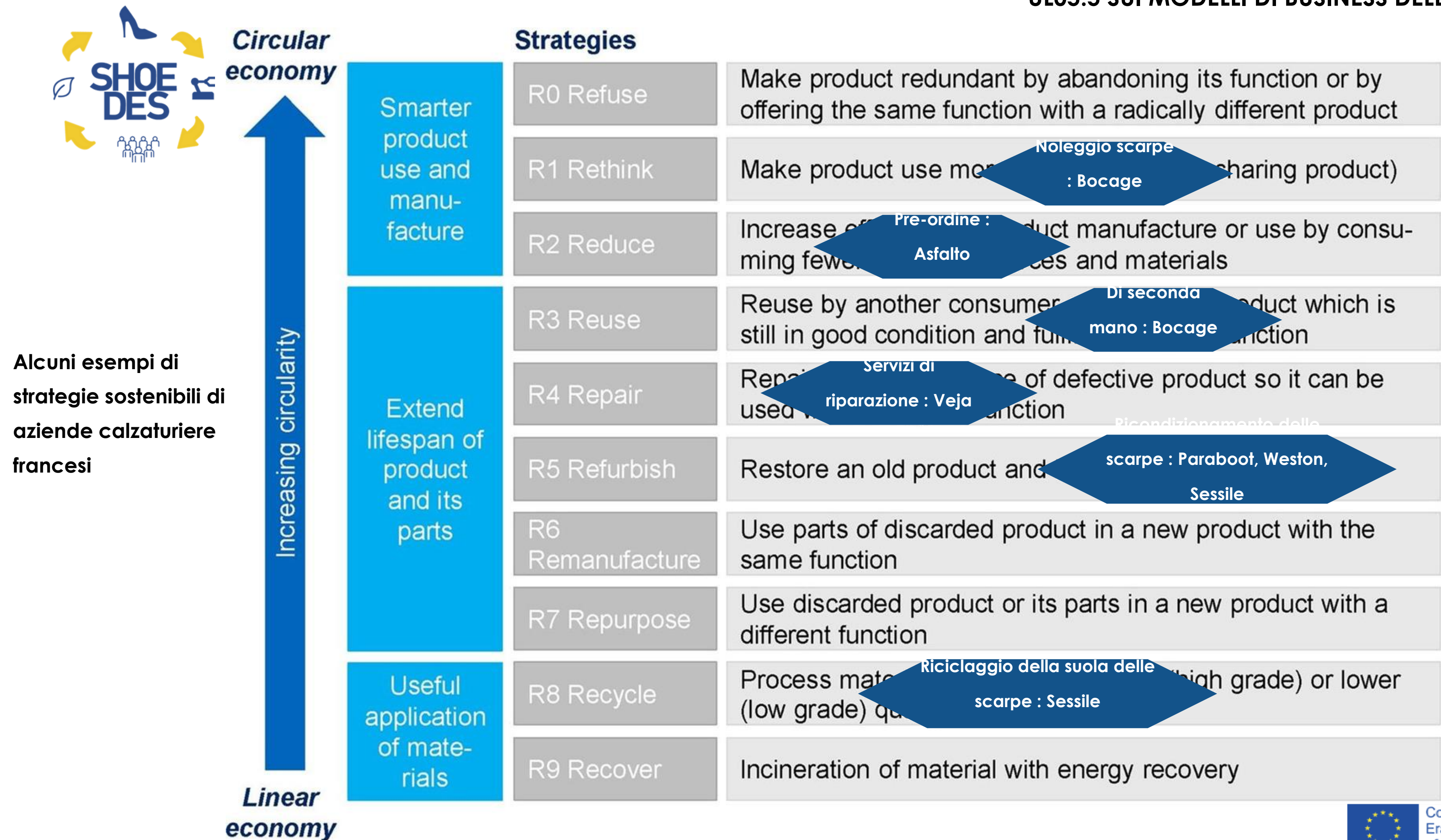
3.2) Using post-its, map out your idea along the entire life-cycle.

3.3) Look at the card with potential rebound effects. Do these rebounds apply to you? How can you solve them? Put your thoughts on a post-it on the life-cycle map

3.4) Move to the next step when you think you have mapped all possible parts of the life-cycle









Per aiutare un'azienda a lanciare un'**attività di progettazione e vendita di calzature** integrando i **principi dell'economia circolare**, con **risorse limitate** e un **team ristretto** (senza un direttore marketing, vendite o comunicazione), è essenziale adottare un approccio pragmatico e progressivo. Ecco un metodo completo adattato ai vincoli citati:

1. Definire una proposta di valore chiara e responsabile

• Perché i clienti dovrebbero acquistare queste scarpe circolari?

→ Comfort, durata, estetica, riparabilità e ridotto impatto ambientale.

• Evidenziare i fattori di differenziazione: materiali riciclati, produzione locale, modularità.

2. Approccio di progettazione circolare semplificato

Basato sul modello **Circular Rebound Tool**:

- ✓ Design per la **durata**: materiali robusti e facilmente sostituibili.
 - ✓ Progettazione per la **riparabilità**: suole intercambiabili, parti modulari.
 - ✓ Progettazione per la **fine del ciclo di vita**: facilità di riciclaggio o riutilizzo.
- 🔍 *Dare priorità alle scelte con il massimo impatto al minor costo.*

📢 3. Marketing e comunicazione a basso costo

Senza un team dedicato, la comunicazione può affidarsi ad **azioni ad alta leva**:

- Costruire una **comunità coinvolta** su piattaforme social media mirate (*Instagram, TikTok*) con contenuti autentici (dietro le quinte della produzione, testimonianze di clienti, storie di produzione).
- Collaborare con **micro-influencer** appassionati di tematiche ambientali.
- Utilizzare piattaforme come **Canva** per creare immagini senza avere competenze grafiche avanzate.
- Condividere gli articoli su **LinkedIn** per raggiungere i partner chiave e le parti interessate.

🛒 4. Strategia di vendita progressiva

Con personale limitato:

- **Vendita diretta online**: Creare un semplice sito di e-commerce (ad esempio, Shopify, Wix) con una gamma di prodotti piccola ma ben presentata.
- **Partnership locali**: Collaborare con piccoli negozi, concept store o mercati locali per evitare una logistica complessa.
- **Campagne di pre-ordine** (tramite Ulule o Kickstarter) per convalidare l'interesse e finanziare la produzione.

🌱 5. Follow-up post-acquisto e circuito di circolarità

- Offrire un **servizio di ritiro delle scarpe** per il riciclaggio o la rimessa a nuovo.
- Fornire **kit di riparazione accessibili** per prolungare la durata del prodotto.
- Creare una **newsletter** per favorire la fidelizzazione dei clienti e condividere i consigli per la cura del corpo.



Per le aziende con poco personale e risorse limitate

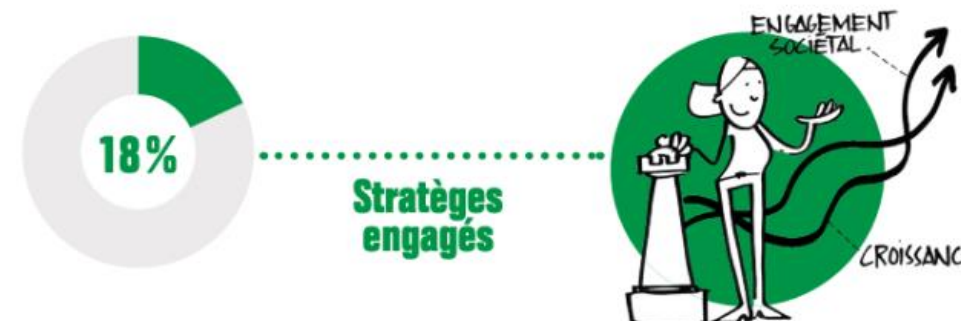
UL05.5 SUI MODELLI DI BUSINESS DELLE CALZATURE

- Utilizzare l'IA generativa in tutte le attività del progetto circolare
 - Esempio di sintesi del risultato di Shoedes 4 in 3 punti
 - **1** Economia circolare nell'industria calzaturiera
 - Passaggio da modelli lineari a modelli circolari nella produzione di calzature
 - Attenzione a durata, riparabilità e riciclabilità
 - Attuazione di standard ambientali internazionali (REACH, Ecolabel UE)
 - Adozione di materiali sostenibili: cotone organico, PET riciclato, pelli bio-based.
 - **2** Design e innovazioni di produzione
 - Design modulare per un facile smontaggio e riciclaggio
 - Utilizzo di materiali innovativi (Piñatex, pelle di fungo, gomma riciclata)
 - Tecniche: Stampa 3D, lavorazione a maglia circolare, fabbricazione digitale diretta
 - Esempi di iniziative: Adidas Futurecraft Loop, Nike Grind, Veja modelli sostenibili
 - **3** Tendenze di mercato e coinvolgimento dei consumatori
 - Crescente domanda di calzature sostenibili da parte dei consumatori
 - Modelli di business circolari: leasing di prodotti, programmi di recupero
 - Importanza di catene di approvvigionamento trasparenti e tracciabilità
 - Ruolo dei marchi e delle certificazioni ecologiche nelle decisioni di acquisto
- L'IA generativa può essere applicata agli aspetti normativi, calcolando l'impatto sul pianeta, esaminando gli aspetti fiscali, selezionando
- Materiali, organizzazione della produzione, conoscenza delle diverse categorie di consumatori, comunicazione con loro...

UL05.5 SUI MODELLI DI BUSINESS DELLE CALZATURE

Punto di attenzione: Esistono diverse modalità di impegno dei team di gestione.

- **Visione procedurale dell'impegno**
- *"Ottimizziamo i processi!"*
- - Eco-design
- - Carta etica
- - Acquisti e produzione responsabili
- **Visione frammentata dell'impegno**
- *"Impegno al servizio della performance"*
- - Conformità normativa
- - Gestione del rischio
- - Gestione ambientale
- **Visione sistemica dell'impegno**
- *"L'impatto è il cuore del nostro modello!"*
- - Scopo incarnato
- - Modello di business riprogettato
- - Dialogo continuo
- **Visione opportunistica dell'impegno**
- *Migliorare la nostra immagine attraverso il coinvolgimento!
- - Filantropia scollegata dal modello di business
- - Dialogo senza misurazione dell'impatto
- - Comunicazione verde
- Nota: _Si tratta di un'opera di ricerca e di sviluppo.
- **Profilazione stabilita da Bpifrance Le Lab nel 2020**





- Ed esistono diversi profili di Business Leader**
- - **Primato della sostenibilità aziendale:**
- La conservazione dell'azienda è la priorità assoluta. Anche garantire la redditività e l'occupazione è essenziale. Ogni potenziale alterazione di questo equilibrio è considerata un rischio che deve essere attentamente valutato.
- - **Valori umani e ambientali prima di tutto:**
- Il piacere di gestire un'azienda non si trova nella crescita. Le loro priorità si concentrano sulla costruzione di un'avventura umana che rispetti l'ambiente.
- - **Crescita, innovazione e orientamento internazionale:**
- Trovano motivazione nella crescita, nell'innovazione e nell'espansione internazionale, di cui hanno bisogno per sentirsi appagati. Tuttavia, considerano le questioni ambientali e sociali come periferiche.
- - Combinare una forte crescita con l'impegno sociale.
- Si distinguono per la loro apertura verso il mondo esterno e la loro curiosità, che sfruttano per guidare la loro attività.



Riferimenti

Baldassarre, B., Konietzko, J., Brown, P., Calabretta, G., (2020) Addressing the design-implementation gap of sustainable business models by prototyping: Uno strumento per la pianificazione e l'esecuzione di progetti pilota su piccola scala. Giornale della produzione pulita, 10.1016

Baldassarre, B., Calabretta, G., Karpen, I., Bocken, N., Hultink, E.J. (2024). Il pensiero progettuale responsabile per lo sviluppo sostenibile: Revisione critica della letteratura, nuovo quadro concettuale e agenda di ricerca. Journal of Business Ethics. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05600-z>

Bocken, N., (2024). Modelli di business per la sostenibilità. Economia circolare e sostenibilità, rivista elettronica SSRN, 0.2139.

Bocken, N., (2023). Innovazione circolare dei modelli di business: New Avenues and Game Changers, Researchgate.net, DOI: 10.1007/978-3-031-57511-2_7

Bocken, N. e Coffay, M. (2022). Il banco di lavoro della sperimentazione circolare: un processo snello ed efficace. Economia circolare e sostenibilità, 1-23.

Bocken, N. & Konietzko, J. (2022), Experimentation capability for a circular economy: a practical guide", Journal of Business Strategy, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2022-0039>

Bocken, N. e Konietzko, J. (2022). Innovazione circolare del modello di business nelle aziende rivolte ai consumatori. Previsioni tecnologiche e cambiamento sociale, 185, 122076.

Bocken, N., Niessen, L., & Short, S. (2022). L'economia circolare basata sulla sufficienza - Un'analisi di 150 aziende. Frontiere della sostenibilità. 3:899289 (accesso libero).

Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2022). Progettare il proprio modello di business circolare. Stanford Social Innovation Review, 20(2), 34-39 (accesso libero).

Bocken, N., Harsch, A. e Weissbrod, I. (2022). Modelli di business circolari per l'industria dei beni di consumo in rapida evoluzione: desiderabilità, fattibilità e fattibilità. Produzione e consumo sostenibili, 30, 799-814 (accesso libero).

Bocken, N., (2021). Circular Business Models - mappint experimentation in multinational firms, Researchgate.net,

Bocken, N., Kraaijenhagen, C., Koneitzko, J. Baldassarre, B.,(2021) Sperimentare nuove strategie di modelli di business per l'economia circolare, DOI: 10.4337/978180037309

Bocken, N., & Short, S. (2021) Unsustainable business models - Recognising and resolving institutionalised social and environmental harm. Journal of Cleaner Production, 312, 127828 (open access).

Bocken, N. M. P., Stahel, W., Dobrauz, G., Koumbarakis, A., Obst, M., & Matzdorf, P. (2021) Circularity as the new normal. Strategie aziendali svizzere che si adattano al futuro. WWF Svizzera e PWC.

Bocken, N. M., Weissbrod, I., & Antikainen, M. (2021). Sperimentazione di modelli di business per l'economia circolare: Definizione e approcci. Circular Economy and Sustainability, 1-33 (open access).

Bocken, N., Weissbrod, I., & Antikainen, M. (2021) La sperimentazione aziendale per la sostenibilità: prospettive emergenti. Journal of Cleaner Production, 281, 124904124904. Accesso libero disponibile qui.

Bocken, N., Weissbrod, I., & Antikainen, M. (2020, giugno). Il campo di ricerca emergente della sperimentazione per l'innovazione dei modelli di business circolari. In 5th international online conference on New Business Models: Sostenibili. Circolare. Inclusive. (pp. 106-110).

Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C & van der Grinten, B. (2016) Product design and business model strategies for a circular economy, Journal of Industrial and Production Engineering, 33:5, 308-320, DOI: 10.1080/21681015.2016.1172124

Brown, P., Baldassarre, B., Konietzko, J., Bocken, N., (2021) Uno strumento per la progettazione collaborativa di proposte circolari. Giornale della produzione pulita, 10.1016

Çetin, S., De Wolf, C., & Bocken, N. (2021) Circular Digital Built Environment: An Emerging Framework, Sustainability, 13, 6348

Das, A., & Bocken, N. (2024). Strategie aziendali rigenerative: Un database e una tipologia per ispirare la sperimentazione aziendale verso la sostenibilità. Produzione e consumo sostenibili, 49, 529-544. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024>

Das, A., Konietzko, J., Bocken, N. e Dijk, M. (2023). Lo strumento Circular Rebound: Uno strumento per portare le aziende verso modelli di business circolari più sostenibili. Resources, Conservation & Recycling Advances, 20, 200185. <https://doi.org/10.1016/j.rcradv.2023.200185>

Das, A., Konietzko, J., & Bocken, N. (2021). Come misurano e prevedono gli impatti ambientali le aziende che sperimentano modelli di business circolari? Produzione e consumo sostenibili, 29, 273-285 (accesso libero).

Han, D., Konietzko, J., Dijk, M. e Bocken, N. (2022). Come le aziende lanciano i modelli di business dei servizi circolari nei diversi Paesi? Produzione e consumo sostenibili, 31, 591-602 (accesso libero).

Han, D., Konietzko, J., Dijk, M. e Bocken, N. (2023). Come fanno le start-up circolari a raggiungere la scala? Produzione e consumo sostenibili. Han, D., Konietzko, J., Dijk, M., & Bocken, N. (2023). Come fanno le start-up circolari a raggiungere la scala? Produzione e consumo sostenibili. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.06.007>

Heikkurinen, P., Skrbina, D., Bocken, N., Gossen, M., Princen, T. (2024). Invito a presentare documenti - Sufficienza: An Ethic for Ecologically Constrained Organizations. Giornale di etica aziendale. https://link.springer.com/collections/hicgjfthjd?trk=public_post_comment-text

Henry, M., Schraven, D., Bocken, N., Frenken, K., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2021) La battaglia delle parole d'ordine: Un'analisi comparativa dei concetti di economia circolare e sharing economy. Innovazione ambientale e transizioni sociali, 38, 1-21.

Konietzko, J., Das, A. e Bocken, N. (2023). Verso modelli aziendali rigenerativi: Un cambiamento necessario? Produzione e consumo sostenibili, 38, 372-388. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014>

Konietzko, J. & Bocken, N. (2020). Innovazione dell'ecosistema circolare: Una prima serie di principi, Journal of Cleaner Production, 10.1016.

Konietzko, J. & Bocken, N. & Hultink, e.J. (2020). Uno strumento per analizzare, ideare e sviluppare ecosistemi di innovazione circolare, www.mdpi.com/journal/sustainability , 12, 417; doi:10.3390/su12010417

Klofsten, M., Kanda, W., Bienkowska, D., Bocken, N., Mian, S., & Lamine, W. (2024). Start-up all'interno di ecosistemi imprenditoriali: La transizione verso l'economia circolare. International Small Business Journal, 02662426241227520.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. & Hultink, E. J. (2022). Prototipazione, sperimentazione e pilotaggio nel contesto del modello di business. Industrial Marketing Management, 102, 564-575 (open access).

Møller Haase, L., Mugge, R., Mosgaard, M., Bocken, N., Jaeger-Erben, M., Pizzol, M., Søgaard Jørgensen, M. (2024). Chi sono i trasformati di valore, i operatori di valore e i guardiani di valore? - Nuove vie per la conservazione del valore in un'economia circolare basata sulla sufficienza. Risorse, conservazione e riciclaggio. 204, 107502. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.107502>

Nesterova, I., Beyeler, L., & Niessen, L. (2023, giugno). Il business delle trasformazioni profonde: Un approccio non binario. In Bits & Bäume: Die Konferenz für Digitalisierung und Nachhaltigkeit (pp. 82-86). Technische Universität Berlin.

Niessen, L., Bocken, N. M. P., & Dijk, M. (2023). Sufficiency as trend or tradition? -Uncovering business pathways to sufficiency through historical advertisements [Original Research]. Frontiere della sostenibilità, 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1165682>

Niessen, L., Bocken, N. M. P., & Dijk, M. (2023). L'impatto delle strategie di sufficienza commerciale sulle pratiche dei consumatori: Il caso dell'abbonamento alle biciclette. Produzione e consumo sostenibili, 35, 576-591. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.12.007>

Niessen, L. e Bocken, N. (2021). Come le imprese possono promuovere la sufficienza? Il quadro di riferimento del business for sufficiency. Produzione e consumo sostenibili, 28, 1090-1103 (accesso libero).

OCSE (2019), Modelli di business per l'economia circolare: Opportunities and Challenges for Policy, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

Ritala, P., Albareda, L., & Bocken, N. (2021) Creazione e appropriazione del valore in ambito economico, sociale e ambientale: Riconoscere e risolvere le asimmetrie istituzionalizzate. Journal of Cleaner Production, 290, 125796. Accesso libero disponibile qui.

Sakao, T., Bocken, N., Nasr, N. Umeda, Y. (2024). Implementare le attività di economia circolare nella produzione per la sostenibilità ambientale. Annali CIRP. 73(2), 457-481. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2024.06.002>

Sarokin, S.N., Bocken, N. M.P. (2024) Pursuing Profitability in Slow Fashion: Exploring Brands' Profit Contributors. Journal of Cleaner Production, 141237.

Snihur, Y. e Bocken, N. (2022). Un appello all'azione: L'impatto dell'innocenza dei modelli di business sugli ecosistemi aziendali, sulla società e sul pianeta. Pianificazione a lungo raggio, In stampa (accesso libero).

Vehmas, K., Bocken, N. & Tuovila, H. (2024). Understanding Consumer Attitudes Towards Sustainable Business Models-A Qualitative Study with Finnish Consumers. Economia circolare e sostenibilità. <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00338-2>

Velenturf, A. & Purnell, P. (2021). Principi per un'economia circolare sostenibile. Produzione e consumo sostenibili. www.elsevier.com/locate/spc



WWW.SHOEDES.EU

TASEV
TÜRKİYE AYAKKABI SEKTÖRÜ
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE EĞİTİM VAKFI



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ



ctcp
centro tecnológico
do calçado de portugal

Cedecs
TCBL

cre thi dev
creative thinking development



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union