

Competenze manageriali per il mercato dei beni "circolari"

Insight n° 3 - Maggio 2019



Sommario

Modelli di consumo e competenze manageriali per l'economia circolare	3
I modelli di riferimento.....	3
Il management per l'economia circolare	6
Il branding circolare.....	8
La credibilità dei brand circolari	10
Awareness e competenze per l'Economia Circolare	12
Conclusioni	17
Un esempio di <i>brand purpose</i> circolare	18

Modelli di consumo e competenze manageriali per l'economia circolare

La riflessione imprenditoriale e manageriale sull'economia circolare è attualmente focalizzata sul cambiamento che questo paradigma richiede ai modelli logistici, di approvvigionamento e produzione, di servizio e di business. Ancora piuttosto residuale è invece l'analisi dell'impatto sulle dinamiche di mercato, sul *customer journey* e sulle modificazioni richieste ai comportamenti e agli stili di consumo e, soprattutto, alle competenze manageriali necessarie a gestire le trasformazioni di mercato. Eppure, beni e servizi "circolari" implicano variazioni significative di gran parte delle logiche di orientamento, scelta, acquisto, pagamento, fruizione, consumo e gestione del fine vita di beni e servizi. Logiche che per più di un secolo sono state "modellate" da norme, valori e simboli concepiti soprattutto per alimentare il ciclo "acquisizione semplificata - fruizione intensiva - smaltimento rapido" dei beni, per privilegiare la proprietà più che il possesso e per enfatizzare il prodotto in sé, più che il servizio in esso incorporato.

I modelli di riferimento

Per immaginare quale impatto produrrà l'economia circolare sui modelli e gli stili di consumo, possiamo attingere a diverse esperienze che hanno caratterizzato il panorama di mercato degli ultimi decenni, a cominciare dal "**Green marketing**" che da almeno un trentennio ci fornisce preziose informazioni sul comportamento dei consumatori nei confronti di prodotti e servizi alternativi a quelli "convenzionali". Da questa esperienza abbiamo ricavato che contrariamente a quanto emerso da numerose e approfondite ricerche di mercato sulla propensione dei consumatori ad acquistare i beni "verdi" i risultati di vendita sono stati spesso deludenti e, addirittura, che una quota elevata del target principale delle campagne "verdi" (i consumatori ideologicamente vicini o spiccatamente sensibili alle tesi ambientaliste) continua a condurre uno stile di vita e di consumo "non sostenibile" o a ritenere spiacevoli, scomodi, "strani" o eccessivamente costosi i prodotti "green".

Secondo molti analisti questa contraddizione nasce dal fatto che larga parte del “marketing verde” si limita a ri-utilizzare tecniche di marketing tradizionale, leve “razionali” o, peggio, il senso di colpa verso l’ambiente e le future generazioni e tende a enfatizzare soprattutto gli elementi d’innovazione dei prodotti “verdi”, più che i reali bisogni dei consumatori. Sappiamo, tuttavia, che la modificazione dei comportamenti di consumo avviene solo in misura ridotta per effetto di “stimoli” di ordine intellettuale (es. maggiore disponibilità di informazioni sui temi ambientali o della salute) o sul senso di colpa o del dovere; l’approccio “razionale” e “doveristico” non è sufficiente a produrre una significativa alterazione comportamentale, perché trascura gli elementi culturali, il contesto simbolico, i reali bisogni e le risposte emotive dei consumatori. Spesso, inoltre, il “marketing verde” potrebbe essere stato alimentato (o esso stesso inconsapevole promotore) da ideologie “anti-consumo” e “anti-industriali”; fenomeno, questo, che potrebbe ripetersi anche per il “marketing circolare”, nel caso in cui esso dovesse ripercorrere il “solco della paura” (per la salute e per l’ambiente) di un certo marketing “militante”.

A ciò deve aggiungersi il fenomeno del “**green washing**”, di cui parleremo anche in seguito, che ha creato non poca confusione e incertezza nel mondo del “consumo verde”.

Per la riflessione sul comportamento dei consumatori verso i beni “circolari” è utile ripercorrere anche l’esperienza del “**marketing sociale**” che ha utilizzato le tecniche del marketing tradizionale e delle scienze comportamentali per indurre un cambiamento individuale a beneficio di una comunità o della società nel suo complesso. In questo caso l’efficacia è stata generalmente superiore a quella del “marketing verde” perché i brand che ne hanno fatto uso (soprattutto ONG) erano generalmente più strutturati e hanno costruito un universo simbolico e valoriale più vicino ai consumatori.

L'ultimo caso da prendere in considerazione è quello della **Sharing Economy**, una delle più interessanti tendenze di mercato degli ultimi anni che si è estesa ormai a moltissimi prodotti e servizi, anche B2B, dai libri ai parcheggi, dalle reti Wi-Fi ai progetti creativi, dalle idee imprenditoriali ai prestiti finanziari; un mercato il cui valore si prevede raggiungerà i 335 miliardi di dollari nel 2025¹.

Alcuni studi² indicano che all'interno di nicchie di mercato sempre più ampie sta maturando un bisogno crescente di "esperienze" a scapito del possesso di beni. Non a caso, a inaugurare questa tendenza sono stati i millennial che prediligono modelli di consumo orientati all'efficienza e all'esperienza, a scapito della proprietà e dell'accumulo; a questi stanno per aggiungersi i consumatori della "Generazione Z" che sembrano enfatizzare ancor più le logiche di consumo condiviso.

Da non sottovalutare, poi, la tendenza, indotta anche dalla *Sharing Economy*, a creare "comunità" alternative a quelle tradizionali. I consumatori orientati verso esperienze di condivisione di beni e servizi trovano gratificante il fatto di entrar a far parte di comunità di soggetti con gli stessi valori, gusti, stili di vita, ecc...; fenomeno, questo, opposto alla cultura del consumismo individuale del XX secolo e, soprattutto, a tutte le certezze maturate nel campo delle strategie di branding e marketing del XX secolo.

Tuttavia, la *Sharing Economy* implica l'adozione di competenze manageriali attualmente molto limitate, perché in grado di creare e gestire piattaforme, sistemi logistici e reti concepite per accedere a servizi e a esperienze condivise. Anche la necessità di creare "comunità" di consumatori non può essere sottovalutata dai manager operanti nella *Sharing Economy*, con impatti significativi su skills normalmente non richieste ai manager "tradizionali", soprattutto di tipo soft.

¹ <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

² <https://academic.oup.com/jcr/article/39/4/881/1798309>

Il management per l'economia circolare

Sulla base di tali esperienze e osservando quanto stanno realizzando start-up circolari e brand che hanno avviato il percorso di trasformazione circolare, emerge che al management dell'economia circolare sono richieste soprattutto tre qualità: la capacità di **riscrittura dei modelli di business, un nuovo modo di intendere il design** (industriale, dei processi, dei canali di approvvigionamento e vendita, di smaltimento, ecc...) una significativa capacità di **revisione della brand purpose**.

Per quanto riguarda i **modelli di business circolari** (CBM), è interessante osservare ciò che sta accadendo, ad esempio, a seguito del diffondersi delle piattaforme di produzione di ultima generazione (es. <https://www.reply.com/brick-reply/it/>), di approvvigionamento di materie prime seconde (es. www.marketplacehub.org) o di condivisione di beni e servizi (es. Airbnb, Blablacar, Postmark, ecc.) che stanno creando vere e proprie nuove catene del valore e nuove relazioni di partnership tra aziende (anche molto diverse e lontane tra loro), tra aziende e consumatori e tra consumatori. In quest'ambito è chiaro che le competenze manageriali necessarie a disegnare o modificare un modello di business³ sono fondamentali e riguardano tutte le aree del business, dalla produzione al people management, dal marketing alla finanza.

Nel **design "circolare"** l'orientamento è quello di utilizzare **schemi orientati ai bisogni dell'utente finale**, enfatizzando il contenuto di servizio del prodotto e l'esperienza di fruizione, incentivando l'adozione di comportamenti sostenibili, utilizzando materiali "circolari" per la realizzazione dei prodotti ma aventi medesime performance e "gradevolezza" di quelli "convenzionali". Questo nuovo modo di intendere il design ha anche l'obiettivo di mitigare "stress" e

3

<http://aplbo.4manager.org/service?op=download&idDocumento=10&nomefile=Innovazione%20dei%20modelli%20di%20business.pdf>

“sacrifici” richiesti ai consumatori nei comportamenti di acquisto, consumo e smaltimento dei prodotti circolari (es. restituzione del prodotto, noleggio, riutilizzo, ecc.). Ciò prevede anche la rivisitazione delle interfacce necessarie all’acquisto, fruizione e smaltimento e l’ideazione di strategie comunicative e d’interazione sociale orientate a migliorare l’accettabilità dei prodotti circolari e ciò che il loro uso implica in termini non solo di benefici, ma anche di sacrifici. In altre parole, poiché il management circolare chiederà ai consumatori di attuare comportamenti “non convenzionali” e che spesso implicano un sacrificio, il design diventa fondamentale proprio per mitigare e/o ricompensare l’entità dei sacrifici richiesti agli acquirenti. In quest’ambito interessanti sono alcuni esperimenti basati sulla **gamificazione** per coinvolgere e motivare i consumatori nel modificare i propri comportamenti nella direzione del consumo di beni circolari.

Da quanto emerso appare chiaro che, pur se complesso, il mercato dei beni "circolari" presenta enormi opportunità e sfide per le imprese, perché il potenziale di maggiore intimità, personalizzazione e lealtà nei confronti del consumatore è enorme. Ma in questo processo di trasformazione circolare, imprenditori e manager dovranno pensare in termini di "comunità" piuttosto che di "individui" ed essere consapevoli che la fedeltà di partner e fornitori (es. di materia prime) andrà di pari passo con la fedeltà dei clienti.

L'economia circolare, inoltre, è molto più competitiva di quella lineare, perché, ad esempio, se da una parte i consumatori dovranno sviluppare relazioni più intime e leali con i brand, è molto probabile che il numero di atti di acquisto di nuovi prodotti diminuirà. Non a caso, grandi aziende come Unilever, Schneider Electric e P&G hanno già avviato un processo di trasformazione circolare che mira a creare “piattaforme” in grado di gestire in autonomia e per intero la circolarità dei prodotti che si apprestano a lanciare sul mercato nei prossimi anni. A questo punto sarà anche interessante osservare quali contromisure

colossi come Amazon e Google metteranno in campo per contrastare strategie così “autarchiche” da parte di brand importanti come quelli citati.

Il branding circolare

L'economia circolare si sta sviluppando in un contesto di mercato del tutto inedito nel quale il *customer journey* si è enormemente arricchito e, ad esempio, conferisce ai consumatori sia il potere di condividere la propria opinione e le proprie convinzioni su larga scala, sia la possibilità di attingere informazioni e opinioni non solo esclusivamente dai produttori ma da una galassia crescente di “recensori” e *influencer*, più o meno indipendenti, sempre più sofisticati e agguerriti.

In questo contesto le decisioni d'acquisto non maturano più solo in base al valore, la qualità o il prezzo del prodotto, ma si basano anche sulla condivisione di valori e, in particolare, sulla *Brand Purpose*, ossia la ragione per cui un'azienda opera, un motivo di ordine superiore rispetto al semplice profitto: l'impronta che si vuole lasciare nel mondo. Negli ultimi anni si è compreso quanto i brand non siano più sotto il controllo esclusivo delle aziende che hanno investito per dar loro forma e farli crescere per poi generare ritorno economico: sono diventati di proprietà comune.

Un recente rapporto di Accenture Strategy ha lasciato emergere dati interessanti sulle relazioni tra consumatori e brand: il 62% dei consumatori desidera che le aziende prendano una posizione su tematiche attuali e importanti come sostenibilità, trasparenza e rapporti equi con i dipendenti. I consumatori delusi sul piano dei valori abbandonano il brand (47%) e per il 17% tale decisione sarà definitiva. Per quanto riguarda l'Italia, lo stesso rapporto evidenzia che ben il 71% dei consumatori preferisca acquistare da aziende con valori e ideali coerenti con i propri; il 61%, invece, è influenzato da dichiarazioni, ideali e comportamenti dei leader aziendali. Anche per il campione italiano, il comportamento delle aziende può avere spiacevoli

conseguenze: il 37% dei rispondenti afferma, infatti, di essere stato deluso dal comportamento di un'azienda sul piano dei valori mentre ben il 47% ha abbandonato un brand per essere stato deluso da dichiarazioni o azioni sul piano sociale.⁴

Questi risultati sono confermati dallo studio condotto da Edelman, “*Earned Brand*”⁵, (campione di 40.000 rispondenti in 8 Paesi differenti), in cui si afferma che il 64% dei consumatori svilupperà scelte d'acquisto in base alle scelte politiche e sociali dei brand, percentuale che cresce nella platea più giovane (18-34: 69%, 35-54: 67%, 55+: 56%). Inoltre, più della metà delle persone intervistate crede che i brand dovrebbero impegnarsi di più nel sociale, facendosi promotori del cambiamento attraverso la comunicazione di valori condivisi, ottenendo, in risposta, più clienti.

Quanto evidenziato sinora era emerso, in parte, già dalla “*Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability*” realizzata da Nielsen nel 2015 su un campione di 30.000 consumatori provenienti da ben 60 Paesi diversi. Di questi, il 52% degli italiani intervistati ha dichiarato di essere disposto a pagare di più un prodotto che sia eco-responsabile; il 41% ha acquistato il prodotto perché la società produttrice è nota per essere amica dell'ambiente e il 38% per la confezione a basso impatto ambientale. L'impegno etico ripaga anche in termini di messaggio pubblicitario: se il 17% dei consumatori italiani intervistati ha acquistato per aver visto la pubblicità del prodotto, questa percentuale sale al 21% se la pubblicità riguardava l'impegno sociale/ambientale del produttore⁶.

Infine, secondo i risultati di una ricerca di Morgan Stanley (2017), il 75% della campione intervistato si dichiara interessato all'investimento sostenibile, percentuale che sale all'86% tra i millennial. Il 71% del campione pensa che le

⁴ Accenture Rachel Barton (2018), *From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand*.

⁵ Edelman (2018), *2018 Earned Brand*.

⁶ Nielsen (2015), *Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability*.

imprese leader sulle politiche di sostenibilità rappresentino la scelta migliore per un investimento di lungo termine. Tra gli investitori, il 58% della popolazione complessiva, e il 75% dei millennial, ritiene che le proprie scelte d'investimento abbiano un impatto sul grado di cambiamento climatico causato dalle attività umane⁷.

I dati sin qui visti mostrano quanto le imprese siano sempre più viste dai consumatori come soggetti sociali e che ci si aspetti da loro una presa di posizione su temi di ordine sociale, etico e valoriale.

La credibilità dei brand circolari

Come suggerisce lo stesso nome, il *greenwashing* è quella pratica per cui si tinge metaforicamente di verde un'azienda per renderla più "amica dell'ambiente". Di fatto, si tratta solamente di un espediente, di uno specchietto per le allodole poiché, in realtà, l'azienda al suo interno è rimasta uguale. Ciò si sostanzia in un pericolo per chi, nell'industria, attua vere strategie circolari, per i consumatori e per l'industria nel suo complesso.

Anche per questo motivo nel corso degli anni si sono sviluppati una serie di strumenti per rendere più facilmente riconoscibili le aziende realmente impegnate sul fronte ambientale. Abbiamo scelto di analizzarne tre:

- ISO 14001
- EMAS
- Ecolabel

L'Organizzazione internazionale per la normazione (International Organization for Standardization, **ISO**) è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. Nel 1996 ha pubblicato la norma "**ISO 14001**: Sistemi di Gestione Ambientale – Requisiti e guide per l'uso", la quale specifica i requisiti di un Sistema di Gestione Ambientale che consenta a

⁷ Morgan Stanley (2017), *Sustainable Signals New Data from the Individual Investor*.

un'organizzazione di formulare una politica ambientale, stabilendone gli obiettivi, tenendo conto degli aspetti legislativi e delle informazioni sugli impatti ambientali significativi.

Eco-Management and Audit Scheme (**EMAS**) è un sistema adottato volontariamente da imprese e organizzazioni, sia pubbliche che private, aventi sede nel territorio della Comunità Europea o al di fuori di esso, desiderose di impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale.

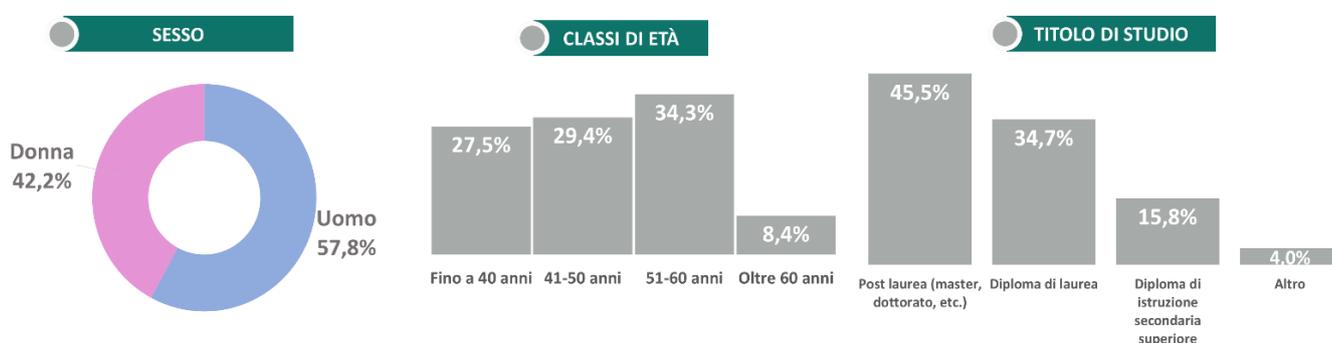
Sulla scia delle direttive comunitarie, la Legge n. 221 del 28 dicembre 2015, "Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali" (c.d. Collegato Ambientale alla Legge di stabilità 2016), all'articolo 16, promuove azioni per agevolare gli appalti verdi, il marchio **Ecolabel** UE così come definito dal regolamento CE 66/2010, l'implementazione e la diffusione della certificazione ISO 14001 e le misure per monitorare l'impronta di carbonio. Nello specifico, il marchio Ecolabel rappresenta il marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea (appunto Ecolabel UE) che contraddistingue prodotti e servizi che, pur garantendo elevati standard prestazionali, sono caratterizzati da un ridotto impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita.

Sembra opportuno segnalare, concludendo, che esistono molte altre certificazioni: FSC, PEFC, accordi volontari con il Ministero dell'ambiente, Oeko-Tex, marchio europeo dell'agricoltura biologica, ISO 9001, Mobius Loop e Punto Verde. Di certo, quindi, non manca la possibilità per le aziende di certificare il proprio impegno green.

Awareness e competenze per l'Economia Circolare

Al fine di misurare il livello di conoscenza dell'economia circolare in Italia, l'Osservatorio 4.Manager ha realizzato una ricerca che ha portato ai risultati che di seguito illustriamo.

La ricerca è stata condotta dal 17 aprile al 17 maggio 2019 con modalità mista, CAWI (Computer-Assisted Web Interview) e CAPI (Computer-Assisted Personal interviewing) su un target composto da **imprenditori, manager ed esperti del settore**. Il numero dei partecipanti è pari a **153**, così caratterizzati:



Il campione ha evidenziato un buon livello di conoscenza: oltre un terzo dei soggetti intervistati dichiara di conoscere il tema dell'economia circolare e di tenersi aggiornato (31,4%). Il 24,8% dei soggetti dichiara di occuparsene a livello professionale e, di questi, il 64,3% se ne occupa in relazione a strategie d'impresa. Quasi il 20% del campione, invece, dichiara di non conoscere il tema, ma di essere interessato a un eventuale approfondimento.

Si è poi domandato agli intervistati quali fossero, a loro parere, i principali promotori di modelli di business legati all'economia circolare. Gli attori più citati appartengono alla sfera istituzionale e imprenditoriale: **Istituzioni nazionali/locali** (62,6%), Sistema di imprese/utility operanti nei settori di interesse (54,8%) e **Unione Europea** (51,3%). L'Associazionismo del mondo imprenditoriale ha un ruolo importante (48%) mentre quello del management registra solo il 20,0% di citazioni date dal campione di intervistati.

Sebbene l'associazionismo del mondo manageriale e imprenditoriale non rientri tra i principali soggetti promotori di modelli di business legati all'economia circolare, risulta elevata l'importanza del contributo manageriale, al fine di favorire lo sviluppo effettivo di tali modelli (valore medio di 8,8 su scala 1-10).

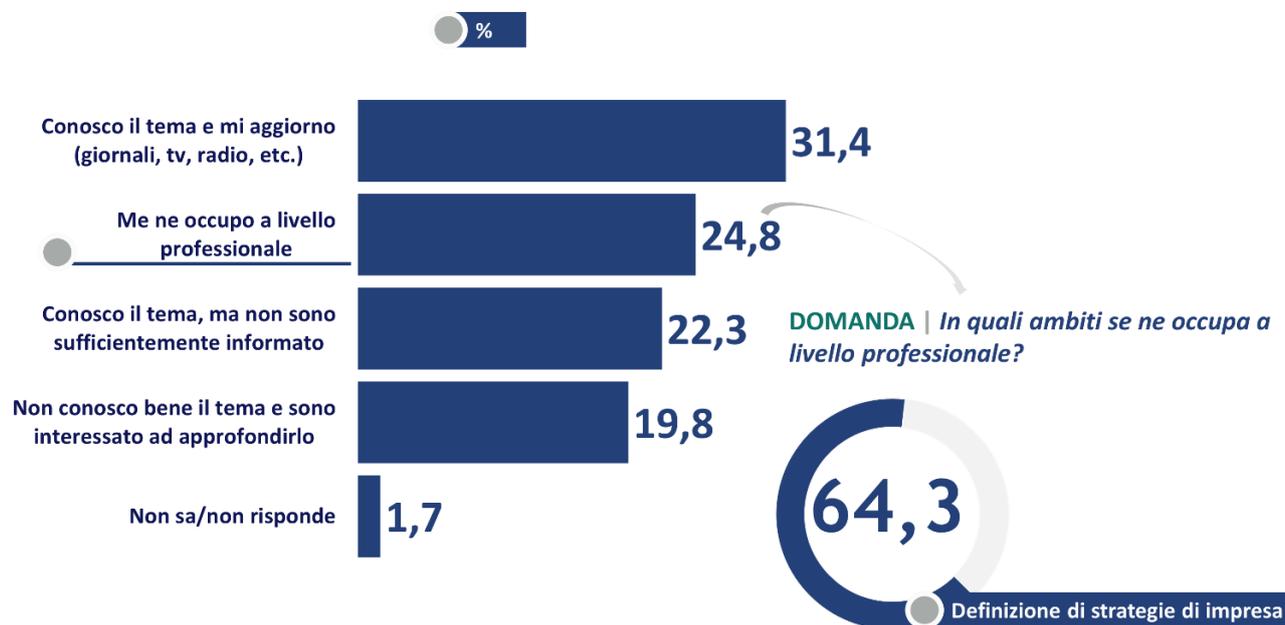
Abbiamo interrogato il campione, attraverso una domanda aperta, su quali potessero essere le principali figure manageriali strategiche per facilitare lo sviluppo di modelli di business legati all'economia circolare. Sono emerse alcune figure classiche e altre emergenti che sono così indicate, in forma spontanea, da parte degli intervistati: **CEO, Innovation Manager, Marketing Manager, Sustainability Manager** e **HR Manager**.

In generale, per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano i partecipanti hanno sottolineato come le competenze manageriali più importanti risultano quelle di natura «Soft» (8,7), registrando un giudizio medio superiore (+1,2) rispetto alle Hard Skills (7,5). Quindi sono le soft skills a determinare le capacità manageriali per l'attuazione di modelli di business circolari. Le Soft Skills manageriali ritenute più importanti sono: la visione strategica (9,4), il pensiero creativo (9,1) e le capacità relazionali e di coinvolgimento dei gruppi di lavoro (8,9). Tra le Hard Skills, registrano un voto medio più alto le competenze a livello digitale/tecnologico (8,3), di marketing e vendite (7,8) e finanziarie (7,6).

Infine, tra gli altri fabbisogni in termini di competenze manageriali richiesti e indicati spontaneamente dagli intervistati: **apertura** mentale, **attenzione**, **sensibilità** e la componente di **cultura** aziendale

DOMANDA | Quanto conosce il tema dell'economica circolare, nuovo paradigma di produzione e consumo?

Indicare una sola risposta.



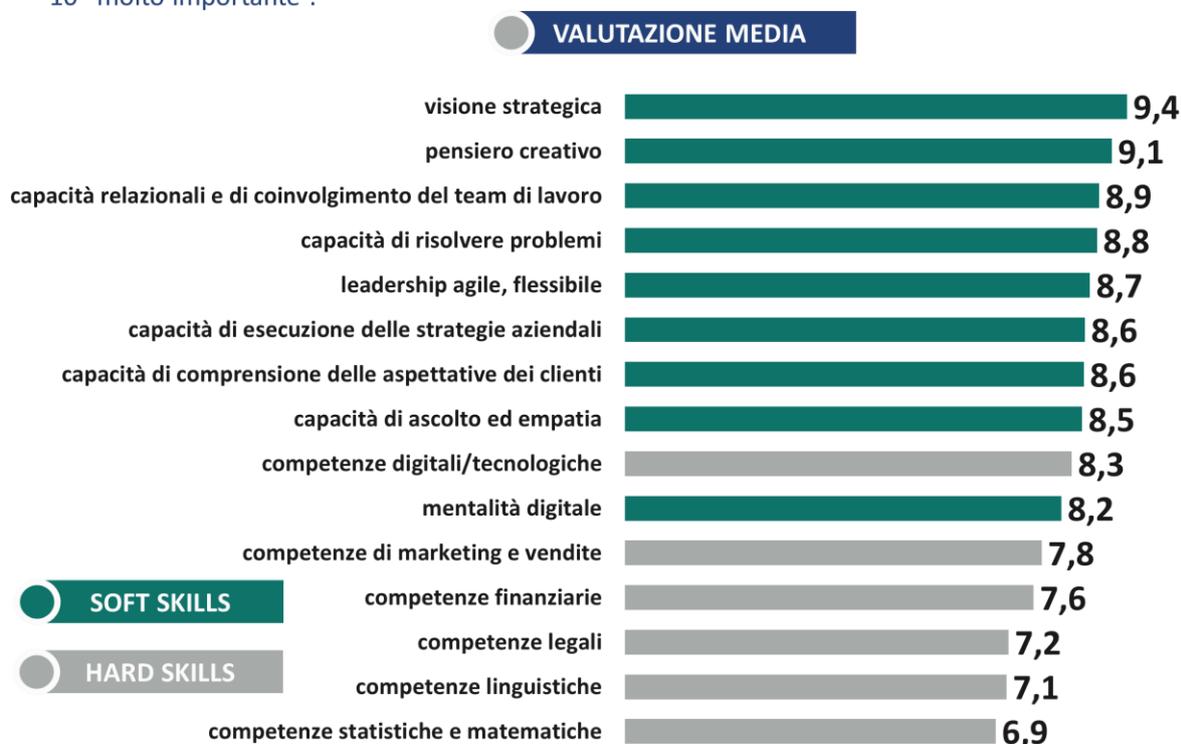
DOMANDA | Secondo Lei, chi dovrebbe promuovere maggiormente modelli di business legati all'economia circolare?

Domanda a risposta multipla.



DOMANDA | Per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano, quanto ritiene importanti...

Esprima la valutazione in una scala da 1 a 10, dove 1 vuol dire "per nulla importante" e 10 "molto importante".



DOMANDA | Per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano, quanto ritiene importanti le seguenti caratteristiche/competenze manageriali...?

Esprima la valutazione in una scala da 1 a 10, dove 1 vuol dire "per nulla importante" e 10 "molto importante".



DOMANDA | *Secondo Lei, quanto è importante il contributo dei manager allo sviluppo di modelli di business di economia circolare nel sistema imprese italiano?*

Esprima la valutazione in una scala da 1 a 10, dove 1 vuol dire “per nulla importante” e 10 “molto importante”.



Conclusioni

Da più fonti si conferma che un gruppo crescente di consumatori (soprattutto giovani ed evoluti) si sta già orientando verso marchi concepiti per il paradigma circolare. Ciò rappresenta un'indubbia opportunità di mercato, ma le imprese dovranno rispondere tempestivamente e in modo credibile a questa crescente modificazione delle logiche di consumo, attingendo soprattutto a una nuova cultura d'impresa orientata anche alla trasparenza e all'impegno sociale e a una nuova cultura manageriale attenta soprattutto alle *soft skills* protagoniste di tutte le più profonde rivoluzioni culturali e organizzative.

Un esempio di *brand purpose* circolare

Patagonia - Siamo in business per salvare il nostro pianeta.

La ragione della nostra esistenza: Noi di Patagonia sappiamo perfettamente che tutta la vita sulla Terra rischia l'estinzione. Vogliamo utilizzare tutte le risorse che possediamo - il nostro business, i nostri investimenti, la nostra voce e la nostra immaginazione - per far sì che ciò non accada.

Patagonia è nata come piccola azienda che produceva attrezzatura per gli scalatori. L'alpinismo rimane il focus di un'azienda mondiale che produce ancora oggi abbigliamento per l'arrampicata, oltre che per lo sci, lo snowboard, il surf, la pesca a mosca, la mountain bike e il trail running. Questi sono tutti sport "silenziosi". Nessuno ha bisogno di un motore e raramente questi sport scatenano gli applausi della folla. In ognuno, la ricompensa arriva sotto forma di grazia conquistata con il massimo impegno e momenti di connessione con la natura.

Con l'aggravarsi della crisi climatica, temiamo una potenziale, anzi probabile, fine di tali momenti, per questo motivo ci stiamo battendo per salvarli. Doniamo il nostro tempo, i nostri servizi e almeno l'1% delle nostre vendite a sostegno di centinaia di organizzazioni in tutto il mondo affinché possano vigilare e proteggere ciò che è insostituibile. Allo stesso tempo sappiamo che rischiamo, per salvare un albero, di perdere tutta la foresta e, quindi, un pianeta vivibile. Con la crescente perdita di biodiversità, terreni coltivabili, barriere coralline e acqua dolce, stiamo facendo del nostro meglio per affrontare le cause, e non solo i sintomi, del riscaldamento globale.

Rimanere fedeli ai nostri valori fondamentali in oltre quarant'anni di attività ci ha aiutato a creare un'azienda per cui siamo orgogliosi di lavorare. Per rimanere in business almeno per altri quarant'anni, dobbiamo difendere il luogo che tutti noi chiamiamo casa.

Valori fondamentali: I nostri valori riflettono quelli di un business avviato da un gruppo di scalatori e surfisti e lo stile minimalista che loro hanno fatto proprio. L'approccio che adottiamo per la progettazione dei nostri prodotti dimostra una preferenza per la semplicità e l'utilità.

Realizzare il prodotto migliore: I nostri criteri per il miglior prodotto si basano su funzionalità, riparabilità e, soprattutto, durabilità. Uno dei modi più diretti attraverso cui possiamo limitare gli impatti ecologici è creare capi che durino per generazioni o che possano essere riciclati, affinché i materiali continuino a essere utilizzati. Realizzare il miglior prodotto è importante per salvare il pianeta.

Non causare danni inutili: Sappiamo che le nostre attività aziendali, dall'illuminazione degli store alla tintura delle camicie, sono parte del problema. Lavoriamo costantemente per cambiare il nostro modo di fare business e condividiamo sempre ciò che abbiamo imparato. Ma sappiamo che non è abbastanza. Cerchiamo non solo di fare meno danni, ma anche di fare qualcosa di più.

Utilizzare l'azienda per proteggere la natura: Le sfide che affrontiamo come società richiedono leadership. Una volta identificato il problema, agiamo. Ci facciamo carico dei rischi e agiamo per proteggere e ripristinare la stabilità, l'integrità e la bellezza della rete della vita.

Non vincolati dalle convenzioni: Il nostro successo e gran parte del divertimento sta nello sviluppo di nuovi modi di fare le cose.