



# Ecodesign in Sectorul Textil

## Unitatea 10: Sustainable Business Models

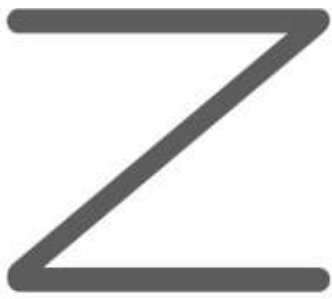
Enrico Gedi [enrico.gedi@centrocot.it](mailto:enrico.gedi@centrocot.it)

Claudio D. Brugnoni [claudio@brugnoni.net](mailto:claudio@brugnoni.net)

10.1.	Introducere .....	2
10.2.	Arhetipurile modelelor de afaceri durabile .....	4
10.2.1.	Maximizati eficiența materialelor și a energiei .....	5
10.2.2.	Crearea valorii din deseuri .....	5
10.2.3.	Membreu supleant cu procese regenerabile si process natural.....	6
10.2.4.	Adoptati rolul de administrare.....	8
10.2.5.	Incurajati suficienta.....	9
10.2.6.	Reputatie pentru societate/mediu .....	9
10.2.7.	Dezvoltati solutii de extindere .....	10
10.3.	Modelul de afaceri Canvas .....	12
10.3.1.	Crearea unui tablou cu modelul de business .....	15
10.4.	Concluzii .....	21

Cu această unitate, elevii vor putea:

- Aplicarea diferitelor modele de afaceri durabile în sectorul textil
- Obțineți informațiile cheie pentru a putea utiliza faza de proiectare într-un model de afaceri durabil
- Cunoașterea unor bune practici privind conștientizarea de mediu în timpul fazei de proiectare
- Aplicați un model de afaceri proiectelor dvs.



## 10.1. Introducere

Unul dintre cele mai importante aspecte ale eco-design-ului este înțelegerea modelului de afaceri aplicat de companie. Modelele de afaceri sunt instrumente care descriu modul în care o organizație poate crea, distribui și câștiga valoare.

Pe scurt, **modelul de afaceri descrie logica cu care o organizație creează, distribuie și captează valoare.**

O companie creează valoare pentru clienții săi atunci când îi ajută:

- să îndeplinească o sarcină importantă
- satisfacăți o dorință
- rezolvă o problemă

**Crearea valorii** reprezintă setul tuturor activităților legate de realizarea produsului / serviciului, în special cele referitoare la alegerea materialelor / resurselor necesare pentru realizarea și definirea lanțului valoric.

**Distribuția valorii** se referă la produsele sau serviciile pe care o activitate intenționează să le ofere clienților. Mai exact, se referă la definiția produsului / serviciului, identificarea segmentului de piață de referință și strategiile care vor fi utilizate pentru a câștiga clienții și a obține un avantaj competitiv.

În cele din urmă, **capturarea valorii** este legată de generarea de câștiguri și, în special, de toate opțiunile și activitățile care se încadrează în sfera economică.

În special, modelul de afaceri:

- oferă liniile directe cu care compania convertește inovația în achiziție de valoare (profit) fără a ține seama de o strategie adecvată care poate oferi un avantaj competitiv față de concurenți (urmărind astfel o direcție la care probabil vor urma următorii);
- definește o organizație care face posibilă schimbul de cunoștințe în cadrul companiei și sporirea resurselor umane prin favorizarea condițiilor ideale pentru încurajarea inovației;
- identifică relațiile de interacțiune și cooperare cu furnizorii și clienții (piața), îmbunătățind opțiunile lor (model și / sau de afaceri);
- stabilește metodele și instrumentele de analiză critică și continuă a rezultatelor obținute din modelul de afaceri, comparându-le cu cele ale concurenților.

Valoarea este una dintre pietrele de temelie ale modelelor de afaceri. Valoarea percepută de client este dată de diferența dintre beneficiile primite și costurile suportate. Un bun model de afaceri atinge întotdeauna acest obiectiv.



Dacă cuvântul durabil este adăugat modelului de afaceri, definiția clientului este extinsă. El nu mai este doar clientul direct, ci și clientul pe scară largă, adică mediul sau terenul într-un mod general. **Valoarea generată trebuie percepută nu numai de către clientul direct, ci și de mediul înconjurător, adică de clientul pe scară largă.**

Acest aspect poate fi identificat în anumite părți ale procesului industrial sau în toate părțile într-un model teoretic de afaceri perfect sustenabil. Sustenabilitatea implică, de obicei, unele dintre procesele industriale și, adesea, în aval de proiectare, cu alegeri tehnologice și materiale ecologice.

Deciziile modelului de afaceri aplicate de companie identifică alegerile care trebuie făcute la momentul proiectării, alegerii materialelor sau activităților utilizate în crearea produsului sau serviciului, comunicarea cu clienții. Modelele de afaceri durabile pot servi ca mijloc de coordonare a inovațiilor tehnologice și sociale la nivel de sistem. Acestea sunt descrise de Lüdeke și Freund (2010) ca modele capabile să creeze un avantaj competitiv oferind o valoare superioară clienților și contribuind la dezvoltarea durabilă a companiei și a societății.

Implementarea unui model de afaceri care să țină cont de aspectele durabilității, fără a renunța la calitate, implică acțiuni importante de inovare în toate sectoarele companiei.

Inovațiile modelului de afaceri pentru durabilitate sunt acele acțiuni ale unei companii care creează un impact pozitiv semnificativ sau care reduc pe cele care sunt semnificativ negative pentru mediu sau societate. Aceste acțiuni pot fi realizate prin schimbări în modul în care organizația și lanțul său valoric creează, oferă și captează valoare sau prin schimbarea promisiunii valorii pe care compania o face clienților săi.

Nivelul acestor inovații trebuie să fie deosebit de ambițios și axat pe maximizarea beneficiilor sociale și de mediu, precum și a câștigurilor, întrucât alegerile durabile ar putea să nu aibă o rentabilitate economică imediată. Crearea de valoare într-un model de afaceri durabil este inițial vizată de mediu și de societate. Acest lucru poate duce la o captură de valoare dificilă, în conformitate cu definițiile anterioare, dar crearea de valoare dependentă de beneficiile induse duce la un avantaj economic pe termen mediu și lung.



## 10.2. Arhetipurile modelelor de afaceri durabile

O cercetare publicată în Journal of Cleaner Production de Bocken și colab. (2014) a căutat să identifice o categorizare a **8 arhetipuri de modele de afaceri durabile**, împărțite în 3 grupe care descriu cel mai bine un tip de inovație în modelul de afaceri: tehnologic, social și organizațional.

Grupări	Tehnologic			Social			Organizațional	
	Arhetipuri							
	<b>Maximizarea eficienței materialelor și a energiei</b>	<b>Crearea valorii din deșeuri</b>	<b>Înlocuitorul cu resurse regenerabile și procesul natural</b>	<b>Oferiți funcționalitate mai degrabă decât proprietate</b>	<b>Adoptați rolul de administrare</b>	<b>Încurajați suficiența</b>	<b>Reputație pentru societate / mediu</b>	<b>Dezvoltați soluții de extindere</b>
	Producție / soluții cu conținut scăzut de carbon	Economie circulară, buclă închisă	Trecerea de la surse de energie neregenerabile la surse regenerabile	Orientarea produsului orientată spre PSS, garanție extinsă	Protecția biodiversității	Educația consumatorilor (modele); comunicare și conștientizare	Nu pentru profit	Abordări colaborative (sourcing, producție, lobby)
	Fabricație ucativa	Craddle-2-Craddle	Solar and wind-power based energy innovations	Utilizați PSS orientat spre utilizare - închiriere, leasing, partajare	Îngrijirea consumatorilor - promovează sănătatea și bunăstarea consumatorilor	Gestionarea cererii (inclusiv cap & trade)	Întreprinderi hibride, Întreprindere socială (pentru profit)	Incubatoare și modele de sprijin pentru întreprinzători
	Prelucrarea aditivilor	Simbioza industrială	Inițiativa privind emisiile zero	Rezultat orientat PSS- Pay per utilizare	Comerțul etic (comerț echitabil)	Modă lentă	Proprietate alternativă: cooperative, reciprocă, (agricultori) colective	Licențiere, Finanțare
Exemple	De-materializarea (a produselor / ambalajelor)	Reutilizare, reciclare, reproiectare	Economia albastră	Finanțarea privată (PIF)	Alegerea editării de către comerțanții cu amănuntul	Longevitatea produsului	Inițiativele de regenerare socială și biodiversitate ("pozitiv net")	Inovație deschisă (platforme)
	Funcționalitate sporită (pentru a reduce numărul total de produse necesare)	Luați înapoi gestionarea	biomimicry	Proiectare, construire, finanțare, operare (DBFO)	Transparența radicală cu privire la impactul asupra mediului / societății	Branding premium / disponibilitate limitată	Baza soluțiilor piramidale	Crowd sourcing / finanțare
		Utilizați capacitatea excesivă	Pasul natural	Servicii de gestionare chimică (CMS)	Respectarea resurselor	Afaceri frugala	Localizare	"Colaborări cu pacienții / capitalul lent"
	Schimbul de active (proprietate partajată și consum colaborativ)	Producția lentă			Distribuirea / promovarea produselor responsabile	Lucrări flexibile la domiciliu		
	Responsabilitatea extinsă a producătorului	Chimie verde						



Prima categorie include arhetipurile cu o componentă puternică a inovației tehnologice, cum ar fi cele legate de procesele de fabricație și de reproiectarea produsului. Cea de-a doua categorie include acele arhetipuri care se concentrează asupra inovării din punct de vedere social, concentrându-se, de exemplu, pe inovarea ofertei lor către clienți sau pe influențarea comportamentului clienților. Cea de-a treia grupare finală se concentrează pe acele arhetipuri care au o înclinație puternică spre schimbarea organizațională.

### 10.2.1. Maximizați eficiența materialelor și a energiei

Primul arhetip identificat poate fi definit ca "Făcând mai mult folosind mai puține resurse, generând mai puține deșeuri, emisii și poluare". În practică, o companie care aplică acest model de afaceri oferă clienților săi produse sau servicii care utilizează mai puține resurse, generează mai puține deșeuri sau emisii, generând astfel o mai mică poluare decât produse sau servicii similare. Pentru a atinge acest obiectiv, compania trebuie să se concentreze asupra inovației produselor, a proceselor de producție și, eventual, asupra unor noi relații care pot face ca lanțul valoric să devină mai eficient (de exemplu, transportul mărfurilor). O utilizare optimizată a materialelor și o reducere a deșeurilor poate conduce la o reducere a costurilor de producție care poate genera, pe de o parte, o creștere a profiturilor din vânzarea produselor, pe de altă parte poate crea un avantaj față de concurenți prin aplicarea unei preț scăzut pentru bunul produs, fără a lua în calcul contribuția pozitivă pentru societate și mediu datorită unui impact mai redus asupra mediului.

Având în vedere designul textil, unele posibilități combinate cu acest model de afacere pot fi: utilizarea unui singur material în produse, astfel încât să se faciliteze reciclarea, posibilitate exclusă în cazul cuplajelor și cu utilizarea unor tehnici de finisare specifice pot contamina produsele. Designul articolelor de îmbrăcăminte modulare este o soluție care poate deschide noi posibilități de înlocuire sau reparare care pot reduce impactul asupra mediului în ceea ce privește consumul de apă și de energie, cum ar fi emisiile de CO<sub>2</sub> în faza de utilizare.

### 10.2.2. Crearea valorii din deșeuri

Acționând asupra pierderii procesului este un model care intră în categoria inovațiilor tehnologice. Conceptul de deșeuri poate fi eliminat prin transformarea fluxului de deșeuri în elemente utile în alte contexte de producție, utilizând în cel mai bun caz o resursă insuficient utilizată. Acest tip de arhetip diferă de modelul economic tradițional "ia, face, deșeuri" și adoptă principiile economiei circulare, datorită cărora materialele sunt reutilizate ca materiale libere, ca produse sau componente. Acest model se abate de la cel anterior, deoarece nu este interesat de minimizarea deșeurilor, ci mai degrabă de identificarea și crearea de noi valori din ceea ce este definit în mod obișnuit drept



deșeu. Scopul acestui arhetip este reducerea impactului proceselor industriale asupra mediului, prin reducerea cererii de materii prime, generarea și utilizarea fluxului de deșeuri ca o contribuție utilă pentru alte procese de producție. Toate acestea reduc atât cererea de extracții noi, în consecință epuizarea resurselor, cât și transferul deșeurilor către depozitele de deșeuri și / sau emisiile în mediu.

**Economia circulară** este un model de afaceri, dar are multe fațete, cât și sectoarele pe care economia circulară le poate revoluționa. Ideea unui sistem pe care deșeurile nu există (sau aproape) și totul poate fi refolosit și recuperat pentru a crea noi materii prime pentru a fi reintrodus în ciclul de producție se referă la cea mai eficientă utilizare a materialelor, a apei și a energiei. Potrivit lui Accenture, economia circulară ar putea aduce beneficii pentru suma de 4,5 trilioane de dolari până în 2030.

Lumea afacerilor și a finanțelor se referă la un factor majoritar economic: cu acest sistem este posibilă recuperarea unei valori pierdute până în prezent.

În unele cazuri, modelele de afaceri sunt destul de clare. Este un exemplu de tratare și reciclare a produselor care au ajuns la capăt. În alte sectoare, există încă câteva exemple pentru a arăta că un model circular de afaceri poate avea succes. Faptul este că ideile despre economia circulară sunt atât de largi încât există încă o confuzie cu privire la ceea ce este exact și la ce limite ale economiei circulare sunt.

Accenture identifică **cinci modele de afaceri circulare**:

- lanțul circular de producție
- recuperarea și reciclarea
- extinderea ciclului de viață
- partajarea platformelor
- produse-ca-un serviciu (modele pentru a cumpăra servicii mai degrabă decât produse)

Astfel de modele inovatoare duc la noi provocări, cum ar fi determinarea valorii după utilizarea unui bun.

Sectorul textil are, cu siguranță, mult de aprofundat în această zonă datorită logicii respingerii nu numai pentru epuizarea funcțiilor tehnice, ci și pentru epuizarea recursului (moda) produsului. Toate acestea generează deșeuri care pot fi departe de sfârșitul ciclului de viață, în conformitate cu dictatele economiei circulare.

### 10.2.3. Membru suplimentar cu procese regenerabile și proces natural

Al treilea și ultimul arhetip al inovării tehnologice își concentrează atenția asupra reducerii impactului asupra mediului prin abordarea limitărilor asociate cu resursele



neregenerabile și sistemele actuale de producție. Această abordare diferă de cele anterioare, deoarece ia în considerare în mod explicit utilizarea resurselor regenerabile pentru a obține beneficii în ceea ce privește impactul asupra mediului. În acest context, scopul este de a regândi procesele de producție și de a crea noi produse care să limiteze utilizarea actuală a resurselor neregenerabile și să introducă utilizarea energiei regenerabile ca urmare a unei idei de imitație a sistemelor naturale.

Industria textilă utilizează pe scară largă substanțele chimice, coloranții și substanțele de finisare care sunt potențial nocive pentru sănătate și mediu. În contextul textilului verde, un exemplu poate fi înlocuirea acestor substanțe petrochimice cu echivalente organice, pe baza cercetărilor din domeniul chimiei verzi.

În această abordare este de asemenea centrală utilizarea surselor de energie regenerabilă pentru aprovizionarea cu energie în diverse procese industriale de producție, soluții adaptate diverselor contexte de producție, printre care se pot enumera sistemele de trei generații, cogenerarea, energia fotovoltaică, biomasa, miniHydro, vânt, etc ...

## Oferiți funcționalitate mai degrabă decât proprietate

Primul arhetip al categoriei inovațiilor sociale se referă la o schimbare radicală a modului în care compania își administrează propria afacere: una trece de la oferirea unui produs la oferirea unui serviciu. Eforturile se concentrează pe oferirea unei experiențe clientului, continuând să producă produse de calitate, dar fără logică de piață în masă. Această abordare accentuează Servitizarea și Sistemul de Serviciu al Produselor (PSS), în care funcționalitatea și accesul la un bun dat sunt valori superioare posesiei bunului însuși.

Acest model este, de asemenea, reprezentat printre modelele de succes ale economiei circulare, după cum sa descris anterior.

Câteva exemple ale acestui model sunt în contradicție cu modelul clasic al economiilor de scară, în care există o corelație directă între producția de masă și profiturile companiei. În contextul Sistemului de servicii pentru produse, scopul este acela de a produce puține produse, dar care au caracteristici de înaltă calitate, deoarece, fiind oferite "să închirieze", acestea trebuie să dureze în timp, pentru diferiți utilizatori și, prin urmare, cu un nivel ridicat de reparabilitate. Acest aspect este esențial în faza de proiectare.

Modelele "**products-as-a-service**" implică înlocuirea vânzării unui produs cu un contract de leasing în care producătorul bunului continuă să mențină proprietatea asupra produsului, care la un moment dat va trebui returnat și recondiționat. Acest model a fost deja aplicat diferitelor tipuri de produse, cum ar fi cartușele de imprimare,



îmbrăcămintea și chiar motoarele de aeronave. În toate cazurile, fluxul de numerar trece de la o plată unică la momentul vânzării la plăți continue pe întreaga durată a contractului. În același timp, toate acestea implică investiții semnificative în ceea ce privește produsul și capitalul inițial.

Unele mărci de modă adoptă această abordare, oferind utilizarea articolelor de îmbrăcămintă, menținerea proprietății și făcându-le să plătească o chirie. Alții au lansat servicii pentru a prelungi durata de viață a produselor, prin reparații sau prin asigurarea unei durate lungi de viață a produselor vândute.

Activitățile de închiriere funcționează mai bine cu produse durabile și de înaltă calitate, cum ar fi îmbrăcămintă de lucru, produse sezoniere, cum ar fi îmbrăcămintă pentru copii sau maternitate, practic deoarece utilizatorii finali le găsesc mai ieftin decât o achiziție. Serviciile de reparații sunt necesare în special pentru articole scumpe care se uzează ușor.

#### 10.2.4. Adoptati rolul de administrare

*Adoptarea rolului* de administrare înseamnă asumarea unei poziții puternice pentru companie în fața tuturor actorilor care pot fi definiți, în funcție de limbajul actual al modelului de afaceri, a părților interesate, implicându-i și făcându-i să se simtă un mesaj puternic responsabil pentru a asigura sănătatea și bunăstarea termen lung.

Această abordare urmărește să maximizeze impactul companiei asupra societății și asupra mediului, oferind o viziune pozitivă asupra societății față de societate. Un exemplu este folosirea certificărilor terților pentru a asigura conformitatea cu un set de referință și transparența activităților lor față de consumatori. Aceste certificări de "responsabilitate" înainte de "calitate" pot fi corelate cu produsele, procesele de producție și toate fazele lanțului valoric. În ceea ce privește mediul, este posibil să se indice o familie de certificări "ECO" cu scopul de a facilita, sprijini și monitoriza practicile de sustenabilitate adoptate de companii.

Certificările privind pericolul pentru sănătatea unui anumit produs, văzute în unitățile anterioare, cum ar fi Standard 100 de OEKO-TEX®, se încadrează în politicile de responsabilitate ale companiei legate de activitățile din aval, abordând în mod activ problema calității vieții pentru clienții.

Politicile de responsabilitate ale companiei se pot referi la activitățile prezente în diferitele etape ale producției industriale și în mediul social în care societatea a scăzut, cum ar fi:

- • Bunăstarea salariaților și a salariilor proporționale cu costul vieții





- • Dezvoltarea comunității în care se introduce activitatea (educație școlară, sănătate ...)
- și reducerea impactului asupra mediului, de exemplu prin:

Un aspect important al acestui arhetip este legat de sentimentul indus de consumatorul responsabilității. De exemplu, consumatorul este dispus să plătească un preț mai mare pentru a finanța activitățile benefice ale unei companii pe tot parcursul lanțului de aprovizionare, cum ar fi produsele asociate activităților de comerț echitabil.

#### 10.2.5. Incurajati suficienta

Sustenabilitatea începe, în logica socială larg răspândită, din reducerea consumului. Cu acest model, companiile își propun să ofere produse de calitate în detrimentul cantității pentru a satisface cererea clienților lor și, în consecință, pentru a reduce producția lor. Inovativitatea acestei abordări constă în relația dintre producător și client, încurajarea consumului mai redus, reducerea deșeurilor și utilizarea produselor mai mult timp. În acest punct sunt produse de design fundamentale care au o durată îndelungată sau care permit reparații care le pot prelungi viața.

Ea stabilește o relație care, spre deosebire de dinamica modei rapide, reamintește cu fermitate pe cele care pot fi identificate între un producător de meșteșugari și clientul său, mai degrabă decât o relație tradițională între industrie și consumator.

Un exemplu al acestei abordări sunt activitățile companiei Patagonia: compania se angajează, pe de o parte, să ofere un produs de înaltă calitate care poate dura în timp, pe de altă parte oferă soluții de reparații ale clienților săi în magazin sau acasă, prin tutoriale disponibile pe platforma web. Patagonia hrănește legătura emoțională a clientului cu șeful său, eliminând necesitatea de a cumpăra unul nou.

#### 10.2.6. Reputatie pentru societate/mediu

Cea de-a treia categorie de arhetipuri propune modele de afaceri care fac schimbări legate de organizarea activității, introducând soluții care încep de la baza companiei.

Primul dintre aceste modele este Reconvertirea societății și mediului. Compania se angajează să aducă beneficii sociale și economice, mai degrabă decât să se concentreze doar pe profit, printr-o colaborare mai strânsă cu comunitățile locale și părțile interesate.

A aduce beneficii la nivel social și de mediu înseamnă a lua măsuri concrete și comerciale pentru toți actorii spre un mod netradițional de gestionare a intereselor care pot include colaborări cu organizații neguvernamentale (ONG) și realități sociale în domeniul social sau al mediului.



Prin acest model de afaceri, s-au dezvoltat realități care sunt denumite, în general, "*proprietatea angajaților*". Acestea se referă la proprietatea asupra unei societăți, direct sau indirect, total sau parțial, de către unii sau toți angajații săi. Evident, un antreprenor poate fi, de asemenea, un angajat, dar nu este ceea ce se înțelege prin "*proprietatea angajatului*". Mai degrabă, se referă la dreptul de proprietate asupra unui număr mare de angajați, inclusiv a angajaților de bază, printr-o schemă adecvată a acționarilor răspândită și circumscrisă angajaților companiei. Acest model a fost aplicat în unele cazuri curente de criză corporativă în care angajații au dobândit dreptul de proprietate asupra întreprinderii în dificultate în care au lucrat și au reușit să recreeze valoare pe teritoriu și pe compania însăși.

În mod evident, o companie trebuie să fie interesată de profiturile sale, altfel ar fi o organizație non-profit. Coexistența diferitelor modele generează o soluție în care sunt adoptate modele de afaceri hibride, în care coexistă două entități, unul care operează cu un model tradițional adresat profitului, iar celălalt prin partea din câștigurile lor dedicate finanțării unei activități fără scop lucrativ. Acest sistem nu acționează direct asupra durabilității principalei activități a profitului, dar, în orice caz, aduce beneficii semnificative contextului în care operează.

O altă activitate pe care o companie o poate decide să o întreprindă, conform acestui model, este resortisarea activităților de producție, promovând astfel activitatea la nivel local. "Reshoring" este un fenomen recent citat și opus "offshoring", adică delocalizarea muncii în principal în Asia și Europa de Est în ultimii 20 de ani. Întreprinderile se întorc să se întoarcă acasă (înapoi) sau în țările învecinate (în apropiere de reședință), determinate în principal de nevoile de calitate și de control al produselor și serviciilor. Toate acestea conduc la o creștere a locurilor de muncă locale și la redescoperirea "valorii" calificate a operațiunilor desfășurate în contexte profesionale avansate, cum ar fi cele din zona europeană.

#### 10.2.7. Dezvoltati solutii de extindere

Ultimul arhetip identificat de Bocken și colab. se referă la dezvoltarea de soluții de extindere. Acest model urmărește să extindă strategiile de durabilitate pentru a maximiza beneficiile pentru mediu și pentru societatea civilă.

Societățile multinaționale mari sunt potențial într-o poziție mai bună de a promova durabilitatea la scară largă, totuși, pe termen scurt, este probabil ca întreprinderile nou înființate sau întreprinderile mici să adopte cele mai radicale inovații (și să-și asume riscuri mai mari). În această viziune diferită se află implementarea problematică a Modelului de Afaceri, deoarece, pe de o parte, avem mari companii cu mijloace, dar nu prea dornice să aducem inovații radicale, pe de altă parte există mici companii care pot avea noi idei revoluționare, dar nu capacitatea de a le aplica în sisteme mari.



Pentru a depăși aceste probleme, întreprinderile nou-înființate și întreprinderile mici pot lua în considerare abordări colaborative, împărțând unele activități, cum ar fi cercetarea, producția, activitățile de secretariat și stocarea. În această perspectivă, pot fi definite zone comune care se numesc incubatoare de afaceri. În acestea există spații amenajate care pot oferi start-up-uri cu posibilitatea de a închiria laboratoare și birouri la prețuri avantajoase și de a beneficia de servicii auxiliare de natură juridică, managerială și administrativă. Alte instrumente ar putea fi platformele Crowdsourcing, pentru a crea medii virtuale în care să se adune numeroase idei și să fie accesibile publicului larg prin Internet și *Crowdfunding*, unde colectarea de fonduri răspândite este folosită pentru finanțarea ideilor inovatoare.

În Italia, [Eppela](#), cel mai răspândit loc de cultură (556 de proiecte în 2016), a colectat un total de 4,6 milioane de euro. Cel mai finanțat proiect este [jacheta junglă](#), o jachetă de ciclism cu cincisprezece accesorii, care anul trecut a ridicat 105 mii de euro față de o piatră de hotar de 25 de mii. Chiar și Parma Calcio (clubul italian de fotbal), după accidentul financiar, a căutat susținători în Eppela și în 2015 a colectat 238 de mii de euro din abonamente, de două ori obiectivul stabilit de companie.

În Italia, **mărimea proiectelor de cultură este mică**. [Producțiile de jos](#), una dintre cele mai lungi platforme, în 2016 au ridicat 3,5 milioane de euro pentru a finanța 1.578 de idei.

Compania [Starter](#), o companie care contribuie la crearea campaniilor publicitare, a calculat [cât de important este sectorul în Italia](#). În 2016, au fost active **70 de platforme**, care au colectat **91,7 milioane de euro**. Aproximativ 56 de milioane provin din patru locuri de împrumut între persoane, în timp ce cele 36 de platforme care distribuie recompense au catalizat 24 de milioane de investiții

Un alt aspect foarte important al acestui ultim arhetip este legat de platformele Open Innovation, în care companiile pot crea valoare prin folosirea instrumentelor și abilităților tehnologice care vin din exterior, în special din start-up-uri, universități, institute de cercetare, furnizori și consultanți. Aceste instrumente Open Innovation se bazează pe licențe speciale pentru utilizarea gratuită a conținutului și a sistemelor dezvoltate prin CopyLeft, un sistem de drepturi de eliberare liberă a operelor lor cu anumite mijloace legate de re folosirea și libera circulație a acestora. De asemenea, Comisia Europeană a adoptat de mult timp politicile Open Data, Open Source și Open Innovation privind activitățile și documentele prezente în arhivele sale. Greseala facuta de multi in folosirea acestor instrumente este sa le considere total si liber utilizabila pentru propriile scopuri, adesea profitand, incalcand regulile CopyLeft care conduc la plangeri similare cu cele legate de Dreptul de Autor.



Modelul de afaceri cel mai utilizat pe scară largă este legat de acordarea de licențe franchising sau de afaceri. Se bazează pe identificarea puternică a unui brand prin mărci puternice care identifică produsele unei anumite companii. **Francizarea** sau **afilierea comercială** reprezintă o formulă de colaborare între întreprinzători pentru producerea sau distribuirea de servicii și / sau bunuri, indicată pentru cei care doresc să înceapă o nouă afacere, dar nu doresc să înceapă de la zero și preferă să se afilieze afaceri la un brand deja stabilit.

Franciza modernă sa răspândit începând cu anii treizeci ai secolului trecut, odată cu înființarea unor mari lanțuri de restaurante, care a explodat literalmente în anii '50 ai secolului trecut, odată cu dezvoltarea lanțurilor de fast-food. În prezent, există o tendință de formare a lanțurilor mari de franciză în sectorul comerțului cu amănuntul și în paralel cu difuzarea tot mai mare a așa-numitei francize comune, în care francizorul este de acord să aloce întreaga sumă a redevențelor plătite de afiliați la împrumut . proiecte de solidaritate, deseori în colaborare cu asociațiile umanitare.

### 10.3. Modelul de afaceri Canvas

Abilitatea de a crea valoare este în prezent una dintre cele mai mari provocări pentru companii. De fapt, deși dezvoltarea tehnologică a facilitat găsirea de resurse pe piață, există o dematerializare progresivă a procesului de creare a valorii.

Valoarea nu mai este măsurată numai pe baza unor factori obiectivi și evaluabili din punct de vedere economic, ci pe capacitatea produsului de a face parte dintr-un segment de piață. Acest scenariu a făcut ca procesul de creare a modelului de afaceri să devină din ce în ce mai capabil să transforme o idee într-un proiect de succes. Pentru a răspunde acestor nevoi, companiile utilizează din ce în ce mai mult o Model de Business Canvas, un instrument care, conform definiției oferite de designer, Alexander Osterwalder, descrie modul în care organizația creează, oferă și captează valoare. Modelul de afaceri Canvas reprezintă setul de instrumente strategice care prin intermediul limbajului vizual permit crearea și dezvoltarea unor modele de afaceri inovatoare care vizează obținerea unui avantaj competitiv.

Acest model este larg răspândit pentru analiza ideilor inovatoare care sunt transformate în start-up-uri de succes. Modelul a fost lansat sub licența Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)) care permite:

- Copiați și distribuiți lucrarea
- Postriveste-o
- Utilizați-l comercial, cu condiția ca:

o atribuirea autorului este respectată  
o nu este sugerată o aprobare a lucrării derivate



o lucrările derivate sunt distribuite sub o licență similar

Pe baza bilanțurilor echilibrate, modelul se concentrează pe cele patru domenii fundamentale ale modelelor de afaceri:

- Produs
- Relația cu clientul
- Gestionarea infrastructurii
- Aspecte financiare

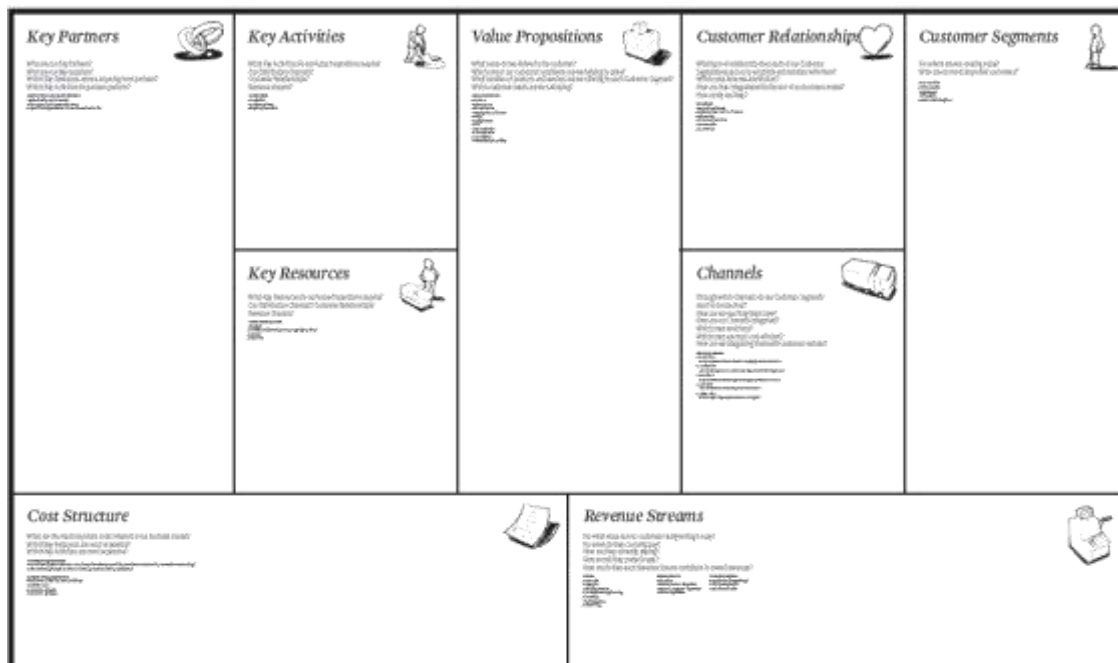
Aceste zone sunt împărțite în 9 elemente de analiză, vezi tabelul de mai jos.

Aria	Blocul de modele de afaceri	Descrierea
Produs	Propunere de valoare	Produse / servicii ale companiei care reprezintă valoare pentru client
Relația cu clientul	Vizați clientul	Client pe care compania dorește să-l atingă
	Canal de distribuție	Cum doresc compania să ajungă la client
	Relațiile cu clienții	Legătura dintre companie și client
Gestionarea infrastructurii	Crearea de valori	Activități necesare pentru a crea valoare pentru client
	Competență	Execuția repetată a activităților care creează valoare pentru client
	colaborări	Colaborarea voluntară între două sau mai multe companii pentru a crea valoare pentru client
Aspecte financiare	Structura costurilor	Valorificarea factorilor de producție
	Modelul de profitabilitate	Fluxurile financiare viitoare

Aceste zone sunt împărțite în 9 elemente de analiză, a se vedea figura următoare.



Mai jos, structura Modelului de afaceri Canvas derivă din cele 4 domenii și 9 elemente de analiză.



Structura Modelului de Business Canvas constă dintr-un cadru în care sunt reprezentate cele 9 elemente constitutive ale unei companii sub formă de blocuri:

1. Segmentul de clienți (CS): segmentele de clienți vizate de companie.
2. Propunere de valoare (VP): propunerea de valoare care conține produse sau servicii pe care compania dorește să le ofere.
3. Canale (CH): canale de distribuție.
4. Relația cu clienții (CR): tipul de relație pe care compania îl stabilește cu clienții săi.
5. fluxuri de venit (RS): fluxul de venituri generat de vânzarea de produse sau servicii.
6. Resurse cheie (KR): resursele cheie.
7. Activități cheie (KA): activitățile-cheie.
8. Partener cheie (KP): parteneri strategici cu care să facă alianțe.
9. Structura costurilor (CS): structura costurilor.

Pentru fiecare dintre cele 9 puncte, trebuie adresate câteva întrebări ale căror răspunsuri completează diagrama bloc a modelului.



### 10.3.1. Crearea unui tablou cu modelul de business

Primul pas constă în pregătirea unei Canvas Value Proposition, utilă pentru a descrie în detaliu procesul de creare a valorii.

Acest proces diferă în funcție de segmentul de clienți pe care compania dorește să îl atingă printr-o propunere de valoare specifică. Pentru a identifica segmentul de clienți, este necesar să specificați produsele și serviciile pe care le oferim printr-o propunere de valoare capabilă să satisfacă nevoile fiecărui segment. Value proposition Canvas constituie, prin urmare, un plug-in pentru modelul Business Canvas în sensul că, în timp ce acesta din urmă reprezintă cu cele nouă blocuri o imagine de ansamblu, Canvas Value proposition focalizează atenția asupra propunerii de valoare și asupra segmentului clienților.

Valoarea oferită este elementul care poate contribui la crearea unui avantaj competitiv, reprezentând motivul pentru care clienții aleg o anumită companie. Propunerea de valoare trebuie transmisă prin canalele adecvate de comunicare, distribuție și vânzare.

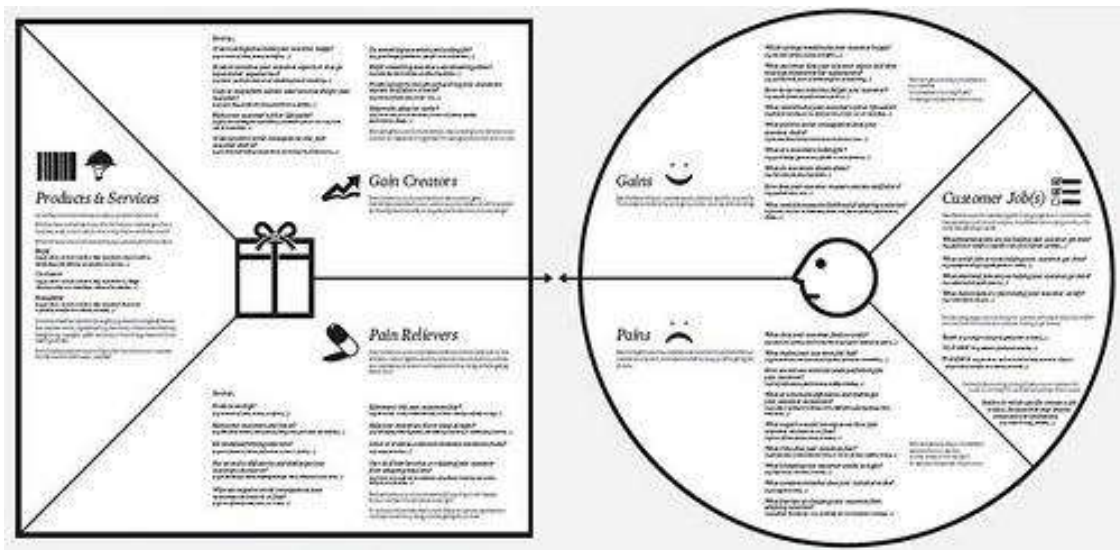
Comunicarea este un factor-cheie, deoarece permite clienților să conștientizeze produsele și serviciile oferite și să își evalueze valoarea în timpul fazei de achiziție și în faza post-vânzare. Pentru a crea fluxuri de venit care, în esență, reprezintă măsura de estimare a succesului propunerii, compania trebuie să identifice activitățile esențiale, să obțină resurse cheie sau active pe care compania nu le poate priva și identifica partenerii care furnizează resurse și activități strategice din afară.

În cele din urmă, Modelul de Business Canvas trebuie să ofere o evaluare a structurii costurilor pentru achiziționarea de resurse, activități și parteneri cheie.

Când compilați, este important să urmați ordinea sugerată de același creator Osterwalder. Primul pas este identificarea segmentelor clienților și apoi a produselor și serviciilor pe care compania intenționează să le ofere. Evaluarea profilului clientului se realizează prin identificarea jobului care urmează să fie făcut sau a activității pe care clientul o conduce și a durerilor sau a problemelor critice pe care le-a descoperit clientul în desfășurarea activităților, în final, câștigurile sau avantajele pe care ar dori să le obțină.

Apoi se realizează prin crearea hărții de valori sau prin asumarea de produse sau servicii care răspund nevoilor segmentului client analizat, evaluând în același timp metodele de rezolvare a dificultăților întâmpinate de client (Pain Relievers) și modul de generare a beneficiilor (Gain Creators).





Toate ipotezele prezentate în faza de planificare trebuie apoi testate pe piață, verificând dacă activitățile ipotetice sunt practicabile, care sunt avantajele și care sunt dezavantajele. Prin urmare, execuția implică o evaluare și o monitorizare constantă a modelului de afaceri pentru a identifica punctele tari și riscurile la care este expusă organizația, precum și evoluțiile posibile înrudite.

Aceasta vizează eliminarea ipotezelor inadecvate și re-adaptarea modelului Value Proposition Canvas ținând cont de nevoile specifice ale clusterului analizat

Cele 9 puncte pot fi compilate, punând următoarele întrebări și inserând răspunsurile lor în cadrul grafic.

1. Segmentul de clienți (CS): segmentele de clienți vizate de companie.

Pentru cine cream valoare?

Cine sunt clientii nostril principali ?

Exemple de raspunsuri potentiale:

- Piața de masă
- Piață de nișă
- Piața segmentată
- Piata diversificata
- Platformă multilaterală

2. Propunere de valoare (VP): propunerea de valoare care conține produse sau servicii pe care compania dorește să le ofere.





Ce valoare oferim clienților?

Ce probleme rezolvă clienții noștri?

Ce produse și servicii oferim fiecărui segment de clienți?

Ce nevoi de clienți ne întâlnim?

Exemple de răspunsuri potențiale:

- Caracteristici
- Funcții noi
- Personalizare
- Ați terminat treaba
- Proiectare
- Brand / Stare
- Preț
- Reducerea costurilor
- Reducerea riscului
- Accesibilitate
- Comoditate / ușurință în utilizare

3. Canale (CH): canale de distribuție.

Ce canale folosim pentru a ajunge la segmentele noastre de clienți?

Cum le ajungem acum?

Cum sunt integrate canalele?

Care dintre ele funcționează cel mai bine?

Care sunt mai eficiente din punct de vedere al costurilor?

Cum le integrăm în procedurile clientului

Sub-faze ale canalelor de distribuție:

- Constientizare
  - Cum facem cunoscute produsele și serviciile companiei noastre
- Evaluare
  - Cum ajutăm clienții să măsoare valoarea pe care o creăm
- Achiziționare
  - Cum permitem clienților să achiziționeze produsele noastre
- Livrare
  - Cum oferim clienților noștri valoare



- Post vanzare
  - Cum oferim asistență post-vânzare clienților

4. Relația cu clienții (CR): tipul de relație pe care compania îl stabilește cu clienții săi.

Ce fel de relatii se intampla cu fiecare segment al clientilor nostri?

Care sunt deja stabilite?

Cum se integrează cu restul modelului nostru de afaceri?

Cât de scumpe sunt acestea?

Exemple de răspunsuri potențiale:

- Asistenta personala
- Asistență personală dedicată
- Autoservire
- Servicii automatizate
- Comunitatea de utilizatori
- Partajarea

5. Fluxuri de venit (RS): fluxul de venituri generat de vânzarea de produse sau servicii.

Ce sunt dispuși să plătească pentru clienții noștri?

Pentru ce plătesc acum?

Cum plătesc în prezent?

Cum ar prefera să plătească?

Cât de mult contribuie fiecare flux de venituri la veniturile totale?

Tipuri de câștiguri:

- Vânzarea de bunuri
- Utilizați taxe
- Abonamente
- Inchiriere / leasing / împrumut
- Licențiere
- Comisioane
- Publicitate
- Preț fix
- Listă



- În funcție de produs
- În funcție de segmentul de clienți
- În funcție de volum
- Prețul dinamic
- Dealing
- Gestionare a veniturilor
- Piața în timp real

6. Resurse cheie (KR): resursele cheie.

Ce resurse sunt necesare pentru valoarea pe care o creăm?

Pentru canalele noastre de distribuție?

Pentru relațiile cu clienții?

Fluxul de venituri pe termen mediu?

Tipuri de resurse:

- fizică
- intelectuali (mărci, brevete, date)
- uman
- financiar

7. Activități cheie (KA): activitățile-cheie.

Ce activități avem nevoie pentru valoarea pe care o creăm?

Canale de distribuție?

Relațiile cu clienții?

Fluxurile de venituri?



Categorii:

- Producție
- Rezolvarea problemelor
- Relații / Rețea

8. Partener cheie (KP): parteneri strategici cu care să facă alianțe.

Care sunt partenerii noștri cheie?

Care sunt furnizorii noștri cheie?

Ce resurse cheie obținem de la partenerii noștri?

Ce activități cheie fac partenerii noștri?

Motivatii pentru parteneriate:

- Optimizare și economie
- Reducerea riscurilor și a incertitudinilor
- Achiziționarea unor resurse și activități specific

9. Structura costurilor (CS): structura costurilor.

Care sunt costurile principale ale modelului nostru de afaceri?

Care sunt cele mai scumpe resurse cheie?

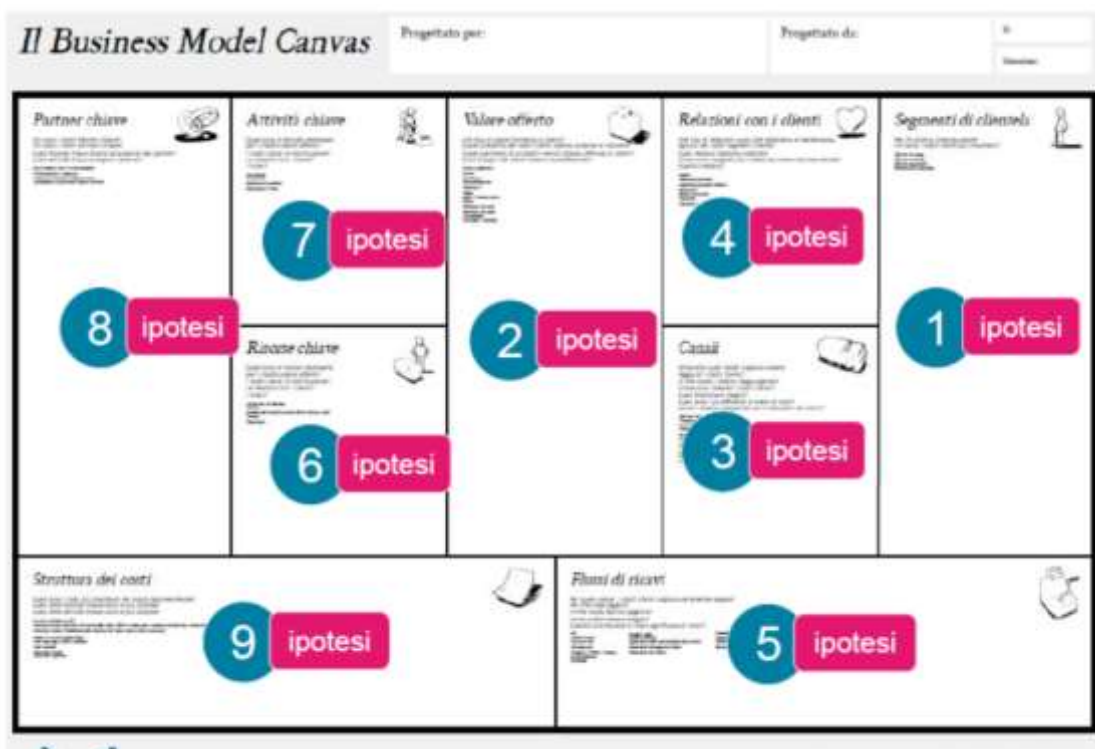
Care sunt cele mai costisitoare activități cheie?

Exemple:

- Afacerea dvs se bazează în principal pe:
  - Costuri (structură ușoară, preț scăzut, automatizare maximă, outsourcing extins)
  - Valoare (centrată pe crearea valorii, prețul premium)
- Caracteristici:
  - Costuri fixe (salarii, chirii, utilitati)
  - Costuri variabile
  - Economii de scară
  - Sinergii

Imaginea prezintă pașii pentru proiectarea modelului care ar trebui validat prin măsurătorile făcute pe baza răspunsurilor clienților.





Un exemplu de model de business Canvas compilat în toate componentele sale: cazul "Groupon".

### GROUPON - Business Model Canvas by Carlo Arioli



## 10.4. Concluzii

Modelele de afaceri au evoluat de-a lungul timpului, iar schimbările legate de condițiile extemporane ale companiilor în care au fost aplicate. Spre deosebire de alte situații,



Modelul de Afaceri este o abordare dinamică a activităților antreprenoriale și este legată de viziuni diferite care au devenit mai răspândite în timp cu privire la conceptul inițial al profitului de pe piață al companiei și al individualismului.

În această unitate de predare au fost ilustrate modele de afaceri, referindu-se la clasificarea propusă de Bocken și colab. (2014), care a catalogat **8 arhetipuri de modele de afaceri durabile**, împărțite în 3 grupe care investighează tipul de inovație din modelul de afaceri: tehnologic, social și organizațional. Există și alte clasificări legate de sectoare specifice, cum ar fi cele 5 modele de afaceri ale sectorului TIC (tehnologia de comunicare a informațiilor), care nu au fost abordate în această unitate, fiind puțin legate de conceptele de sustenabilitate investigate aici.

Arhetipurile sunt modele care identifică modalități de inovare pe aspecte specifice de a face afaceri. O companie care dorește să inoveze către o activitate mai durabilă poate inspira această selecție. Modelul de afaceri, așa cum este descris aici în cele 8 arhetipuri, poate fi folosit individual într-un mod exhaustiv, dar este adesea necesar să se facă o combinație între diferitele arhetipuri pentru a defini Modelul de Afaceri potrivit viziunii companiei.

Din punctul de vedere al structurii companiei, modelele de afaceri descrise implică o regândire mai mult sau mai puțin radicală a strategiei lor. Toate acestea conduc la introducerea de noi proceduri, noi tehnologii și noi structuri organizaționale. Pentru a ajuta la definirea Modelului său de Afaceri, a fost ilustrată o procedură foarte răspândită și o sursă deschisă numită Modelul Business Canvas. Se bazează pe utilizarea unor aspecte grafice care evidențiază clar diferitele puncte critice ale unui model de afaceri. Aplicarea acestei metodologii la diferitele arhetipuri poate duce la un model de afaceri sustenabil și adaptat așteptărilor lor de creștere a companiei, de noi companii etc.

Toate acestea conduc la o corelație strânsă între acțiunile de proiectare ecologică la nivel de planificare sau reutilizare și / sau de reciclare, în vederea economiei circulare și a diferitelor modele de afaceri aplicabile metodologiei Canvas. Designul simplu nu poate fi o sursă de afaceri în absența unei analize adecvate a modelului de afaceri aplicat procesului de proiectare utilizat.

Combinarea dintre modelul de afaceri durabil și proiectarea ecologică conduce la o apreciere puternică a conceptelor economiei circulare și la o implementare concretă a dezvoltării economice ecologice, care este cu siguranță profitabilă pentru companie și / sau teritoriu în sfera socială și de mediu .

