

# Ecodesign nel settore tessile

## Unità 10: Modelli di Business sostenibile

Enrico Gedi [enrico.gedi@centrocot.it](mailto:enrico.gedi@centrocot.it) – Claudio D. Brugnoli [claudio@brugnoli.net](mailto:claudio@brugnoli.net)

10.1.	Introduzione.....	2
10.2.	Archetipi di Modelli di Business sostenibili .....	4
10.2.1.	Massimizzare l'efficienza energetica e dei materiali .....	5
10.2.2.	Creare valore dai "rifiuti" .....	5
10.2.3.	Utilizzare energie rinnovabili e processi naturali.....	6
10.2.4.	Offrire funzionalità piuttosto che proprietà .....	7
10.2.5.	Adottare politiche di responsabilità .....	8
10.2.6.	Incoraggiare la sufficienza .....	9
10.2.7.	Riposizionare l'attività rispetto alla società e all'ambiente.....	9
10.2.8.	Sviluppare soluzioni su ampia scala.....	10
10.3.	Il Business Model Canvas.....	12
10.3.1.	Creazione di un Model Business Canvas.....	15
10.4.	Conclusioni.....	22

Con questa unità gli studenti saranno in grado di:

- Applicare differenti Modelli di Business sostenibile al settore tessile
- Ottenere le informazioni principali per poter utilizzare la fase di design in un Modello di Business sostenibile
- Conoscere alcune Best Practice in materia di consapevolezza ambientale durante la fase di progettazione
- Applicare un Modello di Business ai propri progetti



## 10.1. Introduzione

Uno degli aspetti fondamentali dell'eco-progettazione, in ottica Ecodesign, è la comprensione del modello di business applicato dall'azienda. I Modelli di Business sono strumenti in cui si descrive come un'organizzazione possa creare, distribuire e acquisire valore grazie ad uno schema di business.

In sintesi, **il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.**

Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:

- svolgere un compito importante
- soddisfare un desiderio
- risolvere un problema

La **creazione di valore** è l'insieme di tutte le attività collegate alla realizzazione del prodotto/servizio, in particolare ci si riferisce alla scelta dei materiali/delle risorse necessarie per la realizzazione e alla definizione della catena del valore

Con **distribuzione di valore** ci si riferisce ai prodotti o ai servizi che un'attività intende offrire ai propri clienti. Nello specifico si tratta della definizione del prodotto/servizio, dell'identificazione del segmento di mercato di riferimento e delle strategie che verranno utilizzate per guadagnare clienti ed ottenere un vantaggio competitivo.

Infine, la **cattura di valore** è legata alla generazione di guadagni e, nello specifico, tutte le scelte e le attività che rientrano nella sfera economica.

In particolare, il modello di business:

- fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore (profitto) senza prescindere da una adeguata strategia in grado di apportare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza (traccia così una direzione a cui probabilmente faranno seguito i follower);
- definisce una organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'azienda e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per incentivare l'innovazione;
- individua i rapporti di interazione e cooperazione con fornitori e clienti (mercato) valorizzando le proprie scelte (di modello e/o di business);
- stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei propri concorrenti.



Il valore è uno dei cardini dei Modelli di Business. **Il valore percepito dal cliente è dato dalla differenza tra benefici ricevuti e costi sostenuti. Un buon modello di business raggiunge sempre questo obiettivo.**

Se al modello di business si aggiunge la parola sostenibile, si allarga la definizione di cliente. Egli non è più solo il cliente diretto ma anche il cliente diffuso, ossia l'ambiente o la terra in modo generale. **Il valore generato deve essere percepito non solo dal cliente diretto ma anche dall'ambiente, ossia il cliente diffuso.**

Questo aspetto si può identificare in alcune parti del processo industriale o in tutte le parti in un modello teorico perfettamente sostenibile di business. La sostenibilità coinvolge di solito alcuni dei processi industriali e spesso a valle della progettazione con scelte tecnologiche e di materiali eco-friendly.

Le decisioni del Modello di Business applicato dall'azienda identificano le scelte da fare nel momento della progettazione, della scelta dei materiali o delle attività utilizzate nella creazione del prodotto o del servizio, della comunicazione con i clienti. I Modelli di Business sostenibili possono servire come mezzo per coordinare le innovazioni tecnologiche e sociali a livello di sistema. Questi vengono descritti da Lüdeke e Freund (2010) come modelli in grado di creare un vantaggio competitivo offrendo un valore superiore ai clienti e di contribuire allo sviluppo sostenibile dell'azienda e della società.

L'implementazione di un modello di business che tenga in considerazione gli aspetti di sostenibilità, senza però rinunciare alla qualità, comporta importanti azioni d'innovazione in tutti i settori dell'azienda.

Le innovazioni del modello di business per la sostenibilità sono quelle azioni di un'azienda che creano un impatto significativamente positivo, o che riducono quelli significativamente negativi, per l'ambiente o la società. Queste azioni possono concretizzarsi attraverso cambiamenti nel modo in cui l'organizzazione, e la sua catena del valore, crea, offre e cattura valore, oppure attraverso un cambiamento nella promessa di valore che l'azienda fa ai suoi stessi clienti.

Il livello di queste innovazioni dev'essere particolarmente ambizioso e focalizzato sulla massimizzazione dei benefici sociali ed ambientali oltre che sul solo guadagno, in quanto, le scelte sostenibili potrebbero non avere un immediato ritorno economico. La creazione di valore in un Modello di Business sostenibile è inizialmente rivolta all'ambiente e alla società. Questo può portare ad una cattura di valore difficile in accordo alle definizioni precedenti ma la creazione di valore legata ai benefici indotti porta ad avere un vantaggio economico a medio lungo termine essendo diffusa la sensazione di valore indotto dal Modello di Business sostenibile applicato.



## 10.2. Archetipi di sostenibili

Una ricerca pubblicata su *Journal of Cleaner Production* ad opera di Bocken e al. (2014) ha cercato di identificare una categorizzazione di **8 archetipi di Modelli di Business sostenibili**, suddivisi in 3 gruppi che meglio descrivono una tipologia d'innovazione nel modello di business: Tecnologica, Sociale e Organizzativa.

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural process	Deliver functionality rather than ownership	Adopt stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Archetypes	Low carbon manufacturing /solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS-maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care – promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial Symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Financing
Examples	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental /societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal Business	Localisation	"Patient/ slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing					
	Extended producer responsibility	Green chemistry						

La prima categoria comprende gli archetipi con una forte componente d'innovazione tecnologica, come ad esempio quelli collegati ai processi di fabbricazione e alla riprogettazione del prodotto. La seconda categoria include quegli archetipi che



puntano sull'innovazione da un punto di vista sociale, focalizzandosi, ad esempio, sull'innovazione della propria offerta ai clienti o sul influenzare i comportamenti dei clienti. Il terzo e ultimo raggruppamento concentra quegli archetipi che hanno una forte propensione al cambiamento organizzativo.

#### 10.2.1. Massimizzare l'efficienza energetica e dei materiali

Il primo archetipo identificato è definibile come "Fare di più utilizzando meno risorse, generando meno scarti, emissioni e inquinamento". Nella pratica, un'azienda che applica questo Modello di Business offre ai propri clienti prodotti o servizi che utilizzano meno risorse, generano meno scarti o emissioni, creando così meno inquinamento rispetto a prodotti o servizi simili. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda si deve focalizzare sull'innovazione dei prodotti, dei processi produttivi ed eventualmente su nuove relazioni che possono rendere la catena del valore più efficiente (ad esempio il trasporto delle merci). Un uso ottimizzato dei materiali e una riduzione degli sprechi può portare ad una riduzione dei costi di produzione che può generare da una parte un incremento dei profitti sulla vendita dei prodotti, dall'altra può creare un vantaggio rispetto ai competitors attraverso l'applicazione di un prezzo più basso al bene prodotto, senza contare il contributo positivo verso la società e l'ambiente dovuto ad un minore impatto ambientale.

Considerando la progettazione tessile, alcune possibilità che si sposano con questo modello di business possono essere: l'utilizzo di un unico materiale nei prodotti, in modo da facilitarne il riciclo, possibilità preclusa nel caso di accoppiamenti e con l'utilizzo di particolari tecniche di finissaggio che possono contaminare i prodotti. La progettazione di capi modulari è una soluzione che può aprire a nuove possibilità di sostituzione o riparazione che possono ridurre l'impatto ambientale in termini di consumo idrico ed energetico, come le emissioni di CO<sub>2</sub> nella fase d'uso

#### 10.2.2. Creare valore dai "rifiuti"

Agire sui rifiuti del processo è un modello che rientra nella categoria delle innovazioni tecnologiche. Il concetto di *rifiuto* può essere eliminato trasformando il flusso dei rifiuti in elementi utili in altri contesti produttivi, utilizzando al meglio una risorsa sottoutilizzata. Questo archetipo si discosta dal tradizionale modello economico lineare "take, make, waste", e adotta i principi dell'Economia Circolare grazie alla quale i materiali vengono riutilizzati come materiale sfuso, come prodotti o come componenti. Questo modello si discosta dal precedente in quanto non è interessato a minimizzare gli sprechi ma piuttosto ad identificare e a creare nuovo valore da quello che comunemente è definito un rifiuto. Lo scopo di questo archetipo è di ridurre l'impatto ambientale dei processi industriali riducendo la domanda di materie prime, generando e utilizzando il flusso dei rifiuti come utile input per altri processi produttivi.



Tutto ciò, riduce sia la domanda di nuove estrazioni, con conseguente esaurimento delle risorse, sia il conferimento dei rifiuti in discarica e/o le emissioni nell'ambiente.

L'**economia circolare** è un modello di business ma ha mille sfaccettature, tante quante i settori che la circular economy può rivoluzionare. L'idea di un sistema in cui il rifiuto non esiste (o quasi) e tutto si può riutilizzare e recuperare per creare nuove materie prime da reimmettere nel ciclo produttivo riguarda l'utilizzo più efficiente di materiali, acqua ed energia. Secondo [Accenture](#), l'economia circolare potrebbe portare **benefici per 4.500 miliardi di dollari** entro il 2030.

Il mondo del business e della finanza è interessato per un fattore principalmente economico: con questo sistema è possibile recuperare un valore che fino ad oggi è andato perduto.

In alcuni casi i modelli di business sono piuttosto chiari. È l'esempio del trattamento e del riciclo di prodotti giunti a fine vita. In altri settori, ci sono ancora pochi esempi che dimostrino che un business model circolare può essere di successo. Il fatto è che le idee che riguardano l'economia circolare sono talmente ad ampio spettro che c'è ancora confusione su cosa sia esattamente e quali siano i confini dell'economia circolare.

Accenture identifica **cinque modelli di business circolari**:

- filiera produttiva circolare
- recupero e riciclo
- estensione del ciclo di vita
- piattaforme di condivisione
- products-as-a-service (modelli di acquisto di servizi anziché prodotti)

Modelli così innovativi portano a nuove sfide, come ad esempio determinare il valore dopo l'utilizzo di un bene.

Il settore tessile ha sicuramente molto da approfondire in questo ambito grazie alla logica di rifiuto non solo per esaurimento delle funzionalità tecniche ma anche per l'esaurimento dell'appeal del prodotto (moda/fashion). Tutto ciò genera rifiuti che possono essere lontani dal fine ciclo vita, secondo i dettami dell'economia circolare.

### 10.2.3. Utilizzare energie rinnovabili e processi naturali

Il terzo ed ultimo archetipo di innovazione tecnologica focalizza la propria attenzione sulla riduzione degli impatti ambientali affrontando le limitazioni associate alle risorse non rinnovabili e agli attuali sistemi di produzione. Questo approccio si differenzia dai precedenti in quanto prende in considerazione esplicitamente l'uso di risorse



rinnovabili per ottenere benefici rispetto all'impatto ambientale. In questo contesto si punta a ripensare i processi produttivi e a creare nuovi prodotti che limitino l'attuale uso di risorse non rinnovabili e introducano l'uso di energie rinnovabili seguendo un'idea *d'imitazione dei sistemi naturali*.

Il settore tessile fa ampio utilizzo di prodotti chimici, coloranti, sostanze per il finissaggio che sono potenzialmente dannosi per la salute e per l'ambiente. In un contesto di *green textile*, un esempio può essere la sostituzione di queste sostanze di origine petrolchimica con equivalenti di natura organica attingendo dalla ricerca nel campo della *green chemistry*.

In tale approccio è centrale anche l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili per l'approvvigionamento energetico nei vari processi industriali di produzione con soluzioni adeguate ai vari contesti produttivi tra cui si possono elencare sistemi di tri-generazione, cogenerazione, energia fotovoltaica, biomasse, miniHydro, eolico, etc..

#### 10.2.4. Offrire funzionalità piuttosto che proprietà

Il primo archetipo della categoria delle innovazioni sociali riguarda un cambiamento radicale nel modo in cui l'azienda gestisce i propri affari: si passa dall'offrire un prodotto all'offrire un servizio. Gli sforzi sono focalizzati sull'offrire un'esperienza al cliente, continuando a produrre prodotti di qualità ma senza logiche di mercato di massa. Questo approccio enfatizza la *Servitization* e il *Product-Service System (PSS)* dove la funzionalità e l'accesso ad un determinato bene sono valori superiori al possesso del bene stesso.

Questo modello è rappresentato anche tra i modelli di successo dell'Economia Circolare, come precedentemente descritto.

Alcuni esempi di questo modello sono in contrasto con il modello classico delle economie di scala, in cui esiste una correlazione diretta tra produzione massiva e profitti per l'azienda. Nel contesto del *Product-Service System* si punta a produrre pochi prodotti, ma che abbiano caratteristiche qualitative elevate, in quanto, venendo offerti "a noleggio", devono poter durare nel tempo, a differenti utenti e quindi con un alto livello di riparabilità. Questo aspetto è fondamentale in fase di progettazione.

I modelli "*products-as-a-service*" comportano la sostituzione della vendita di un prodotto con un contratto di leasing in cui il produttore del bene continua a mantenere la proprietà del prodotto, che a un certo punto dovrà essere restituito e ricondizionato. Questo modello è già stato applicato a diverse tipologie di beni come cartucce per stampanti, vestiario e persino motori degli aerei. In tutti i casi, il cash flow si sposta da un pagamento unico al momento della vendita a pagamenti continuativi



per tutta la durata del contratto. Allo stesso tempo, tutto ciò comporta importanti investimenti in termini di prodotto e capitale iniziale.

Alcuni brand della moda stanno adottando questo approccio, offrendo l'uso di capi, mantenendone il possesso, facendone pagare un canone d'affitto. Altri hanno lanciato servizi per allungare la vita dei prodotti, attraverso riparazioni o garantendo una lunga vita dei prodotti venduti.

Le attività di noleggio funzionano meglio con prodotti durevoli e di alta qualità, come ad esempio l'abbigliamento da lavoro, prodotti stagionali, come l'abbigliamento per bambini o premaman, sostanzialmente perché gli utenti finali le ritengono più economiche rispetto ad un acquisto. I servizi di riparazione sono particolarmente richiesti per i capi costosi che si usurano facilmente.

#### 10.2.5. Adottare politiche di responsabilità

*Adottare politiche di responsabilità* significa assumere per l'azienda una posizione forte di fronte a tutti gli attori che possono essere definiti, secondo l'attuale gergo dei Business Model, stakeholder, coinvolgendoli e facendo sentire loro un messaggio responsabile forte per garantire salute e benessere nel lungo termine.

Questo approccio punta a massimizzare gli impatti dell'azienda sulla società e sull'ambiente dando una visione positiva dell'azienda stessa nei confronti della società. Un esempio è l'utilizzo di certificazioni di terze parti per garantire la conformità ad un insieme di riferimento e la trasparenza delle proprie attività verso i consumatori. Queste certificazioni di "responsabilità" prima che di "qualità" possono essere relative ai prodotti, ai processi produttivi e a tutte le fasi della catena del valore. Per quanto riguarda l'ambiente si può indicare una famiglia di certificazioni "ECO" con lo scopo di facilitare, supportare e monitorare le pratiche di sostenibilità adottate dalle aziende.

Le certificazioni sulla non pericolosità per la salute di un determinato prodotto, viste nelle unità precedenti, come ad esempio Standard 100 by OEKO-TEX®, rientrano nelle politiche di responsabilità di un'azienda relativa alle attività che stanno a valle, affrontando attivamente la tematica della qualità della vita per i propri clienti.

Le politiche di responsabilità di un'azienda possono riguardare le attività presenti nelle varie fasi di produzione industriale e dell'ambiente sociale in cui è calata l'azienda, come ad esempio:

- Benessere dei dipendenti e salari proporzionati al costo della vita
- Sviluppo della comunità in cui l'attività è inserita (istruzione scolastica, salute...)





e della riduzione dell'impatto ambientale tramite, per esempio:

- Minore utilizzo di sostanze inquinanti nei processi produttivi
- Protezione e rigenerazione delle risorse naturali e delle biodiversità

Un aspetto importante di questo archetipo è legato alla sensazione indotta nel consumatore di responsabilità. Per esempio, il consumatore è disposto a pagare un prezzo più alto per finanziare attività benefiche di un'azienda lungo tutta la supply chain, come i prodotti associati alle attività di commercio equosolidale.

### 10.2.6. Incoraggiare la sufficienza

La sostenibilità parte, in logiche sociali diffuse, dalla riduzione dei consumi. Con questo modello le aziende puntano a proporre prodotti di qualità a scapito della quantità per soddisfare la domanda da parte dei propri clienti e, di conseguenza ridurre la propria produzione. L'innovatività di questo approccio sta nella relazione tra produttore e cliente, nell'incentivare a consumare meno, a sprecare di meno e utilizzare per più tempo i prodotti. Su questo punto è fondamentale progettare prodotti che durino nel tempo, o che consentano riparazioni in grado di allungarne la vita.

S'instaura un rapporto che, in contrasto con le dinamiche del *fast fashion*, richiama fortemente quelle individuabili tra un produttore artigiano e il proprio cliente, piuttosto che un rapporto industria-consumatore tradizionale.

Un esempio di questo approccio sono le attività di Patagonia: l'azienda si impegna da un lato ad offrire un prodotto di alta qualità e che possa durare nel tempo, dall'altro offre ai propri clienti soluzioni di riparazione in negozio o in casa, tramite tutorial disponibili tramite piattaforma web. Patagonia alimenta il legame emozionale del cliente con il proprio capo, allontanando la necessità di comprarne uno nuovo.

### 10.2.7. Riposizionare l'attività rispetto alla società e all'ambiente

La terza categoria di archetipi propone Modelli di Business che agiscono cambiamenti legati all'organizzazione dell'attività, introducendo soluzioni che partono dalle fondamenta dell'azienda.

Il primo di questi modelli è *Riposizionare l'attività rispetto alla società e all'ambiente*. L'azienda s'impegna a portare benefici sociali ed economici, anziché puntare al solo profitto, attraverso una maggiore collaborazione con le comunità locali e gli stakeholder.



Portare benefici a livello sociale e ambientale significa intraprendere azioni concrete indirizzando le attività commerciali e tutti gli stakeholder verso una modalità non tradizionale di gestire gli affari che può includere collaborazioni con organizzazioni non governative (ONG) e le realtà sociali territoriali in ambito sociale o ambientale. Attraverso questo Modello di Business si sono sviluppate realtà che sono generalmente denominate “*employee ownership*”. Esse si riferiscono alla proprietà di una società, direttamente o indirettamente, in tutto o in parte, da parte di alcuni o tutti i suoi dipendenti. Ovviamente, un imprenditore può anche essere un dipendente ma non è ciò che si intende per “*employee ownership*”. Piuttosto, si riferisce alla proprietà di un vasto numero di dipendenti, inclusi dipendenti di base, attraverso un opportuno schema di azionariato diffuso e circoscritto ai dipendenti dell’azienda. Questo modello è stato applicato in alcuni casi attuali di crisi aziendali in cui i dipendenti hanno acquisito la proprietà dell’azienda in difficoltà in cui lavoravano e, con successo, hanno ricreato valore al territorio e all’azienda stessa.

Chiaramente un’azienda deve essere interessata al proprio guadagno, altrimenti si parlerebbe di un’organizzazione no-profit. La coesistenza dei vari modelli genera una soluzione in cui si adottano Modelli di Business *ibridi*, nel quale coesistono due entità, una operante con un modello tradizionale indirizzata al profitto, l’altra tramite la parte dei propri guadagni dedicati al finanziamento di un’attività no-profit. Questo sistema non agisce direttamente sulla sostenibilità dell’attività principale di profitto, ma porta, in ogni caso, benefici significativi per il contesto in cui si trova ad operare.

Un’altra attività che un’azienda può decidere d’intraprendere, secondo questo modello, è il reshoring delle attività produttive, promuovendo così il lavoro a livello locale. Il «reshoring» è un fenomeno molto citato ultimamente e opposto all’«offshoring», ossia la delocalizzazione di lavorazioni principalmente in Asia ed Est Europa avvenuta negli ultimi 20 anni. Le imprese fanno marcia indietro per tornare in patria (back reshoring) o in Paesi vicini (near reshoring) spinte per lo più da esigenze di qualità e controllo di prodotto e servizio. Tutto ciò porta ad una crescita dell’occupazione locale e riscoperta del “valore” qualificato di operazioni svolte in contesti professionalmente evoluti come quelli dell’area europea.

#### 10.2.8. Sviluppare soluzioni su ampia scala

L’ultimo archetipo identificato da Bocken et al. riguarda lo *sviluppo di soluzioni su ampia scala*. Questo modello punta a scalare le strategie di sostenibilità per massimizzare i benefici per l’ambiente e per la società civile.

Le grandi multinazionali sono potenzialmente in una posizione migliore per promuovere la sostenibilità su vasta scala, tuttavia, nel breve termine, è probabile che



siano start-up o piccole imprese ad intraprendere le innovazioni più radicali (e ad assumersi i rischi maggiori). In questa differente visione sta la problematicità dell'implementazione del Modello di Business, perché, se da un lato abbiamo le grandi aziende con i mezzi ma poca volontà di azzardare innovazioni radicali, dall'altro vi sono le piccole realtà che possono avere nuove idee rivoluzionarie ma non le capacità di applicarle in grandi sistemi.

Per superare queste problematiche, le start-up e le piccole imprese possono considerare approcci collaborativi, condividendo alcune attività, come ad esempio la ricerca, la produzione, le attività segretariali e lo stoccaggio. In questa ottica si possono definire aree comuni che sono chiamati *incubatori d'impresa*. In essi vi sono degli spazi attrezzati in grado di fornire alle start-up la possibilità di affittare laboratori e uffici a prezzi vantaggiosi e di usufruire di servizi accessori di natura legale, gestionale e amministrativa. Altri strumenti possono essere le piattaforme di *Crowdsourcing*, per creare ambienti virtuali in cui raccogliere numerose idee e renderle fruibili a una vasta platea tramite internet, e di *Crowdfunding* dove la raccolta di fondi diffusi è utilizzata per finanziare idee innovative.

In Italia [Eppela](#), che è il sito di crowdfunding più diffuso (556 progetti nel 2016), ha raccolto in tutto 4,6 milioni di euro. Il progetto più finanziato è la [Jungle jacket](#), una giacca da ciclista con quindici accessori, che l'anno scorso ha raccolto 105mila euro a fronte di un traguardo di 25mila. Anche il Parma calcio, dopo il crac finanziario, ha cercato sostenitori in Eppela e nel 2015 ha raccolto 238mila euro dagli abbonamenti, il doppio dell'obiettivo fissato dalla società.

In Italia la **taglia dei progetti di crowdfunding è piccola**. [Produzioni dal basso](#), una delle piattaforme attive da più tempo, nel 2016 ha raccolto 3,5 milioni di euro per finanziare 1.578 idee.

[Starteed](#), società che aiuta a creare campagne di crowdfunding, ha calcolato [quanto vale il settore in Italia](#). Nel 2016 erano attive **70 piattaforme**, che hanno raccolto **91,7 milioni di euro**. Circa 56 milioni arrivano da quattro siti di prestiti tra privati, mentre le 36 piattaforme che distribuiscono ricompense hanno catalizzato 24 milioni di investimenti

Un altro aspetto molto importante di questo ultimo archetipo è legato alle piattaforme di *Open Innovation* dove le aziende possono creare valore attraverso l'uso di strumenti e competenze tecnologiche che arrivano dall'esterno, in particolare da start-up, università, istituti di ricerca, fornitori e consulenti. Questi strumenti Open Innovation si basano su particolari licenze di utilizzo gratuito dei contenuti e dei sistemi sviluppati tramite il CopyLeft, un sistema di diritto a rilasciare gratuitamente le proprie opere con alcuni accorgimenti legati al suo riutilizzo e libera diffusione. Anche la Commissione Europea ha adottato da tempo politiche di Opendata, Opensource e



Open Innovation per quanto riguarda le attività e i documenti presenti nei propri archivi. L'errore commesso da molti nell'utilizzo di questi strumenti è di considerarli totalmente e liberamente utilizzabili per i propri fini, spesso di profitto, infrangendo le regole del Copyleft che portano a denunce simili a quelle legate al Copyright.

Il Modello di Business su ampia scala storicamente più diffuso è quello legato al franchising o licensing di attività. Esso è basato sull'identificazione forte di un brand attraverso marchi forti che identificano i prodotti di una certa azienda. Il **franchising**, o **affiliazione commerciale**, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato.

Il moderno *franchising* si è diffuso a partire dagli anni trenta del secolo scorso con l'affermazione di grandi catene di ristoranti, ed è letteralmente esploso negli anni cinquanta del secolo scorso con lo sviluppo di catene di *fast food*. Attualmente si nota la tendenza alla formazione di grandi catene in *franchising* nel settore della rivendita al dettaglio e in parallelo la crescente diffusione del cosiddetto *franchising* solidale, in cui l'azienda affiliante si impegna a destinare l'intero ammontare delle *royalty* versate dagli affiliati al finanziamento di progetti di solidarietà, spesso in collaborazione con associazioni umanitarie.

### 10.3. Il Business Model Canvas

La capacità di creare valore rappresenta, attualmente, una delle maggiori sfide per le aziende. Infatti, se da un lato lo sviluppo tecnologico ha reso più agevole il reperimento di risorse sul mercato, dall'altro si assiste a una progressiva dematerializzazione del processo di creazione di valore.

Il valore non si misura più solamente sulla base di fattori oggettivi ed economicamente valutabili ma sulla capacità del prodotto di inserirsi nell'ambito di un segmento di mercato. Questo scenario ha reso sempre più complesso il processo di creazione del modello di business capace di trasformare un'idea in un progetto di successo. Per far fronte a queste esigenze le aziende ricorrono sempre più spesso all'elaborazione di un Business Model Canvas, uno strumento che, secondo la definizione fornita dall'ideatore, Alexander Osterwalder, descrive come l'organizzazione crei, fornisca e catturi valore. Il Business Model Canvas rappresenta l'insieme degli strumenti strategici che attraverso il linguaggio visuale consente di creare e sviluppare modelli di business innovativi finalizzati a ottenere un vantaggio competitivo.



Questo modello è diffuso per l'analisi delle idee innovative che si trasformano in start-up di successo. Il modello è stato rilasciato sotto la licenza Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 unported ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)) la quale consente di:

- copiare e distribuire il lavoro
- adattarlo
- farne uso commerciale, a patto che:
  - vengano rispettate l'attribuzione all'autore
  - non venga suggerito un avallo dell'opera derivata
  - le opere derivate vengano distribuite con licenza analoga.

Sulla base delle balanced scorecards, il modello si concentra sulle 4 aree fondamentali dei modelli aziendalistic:

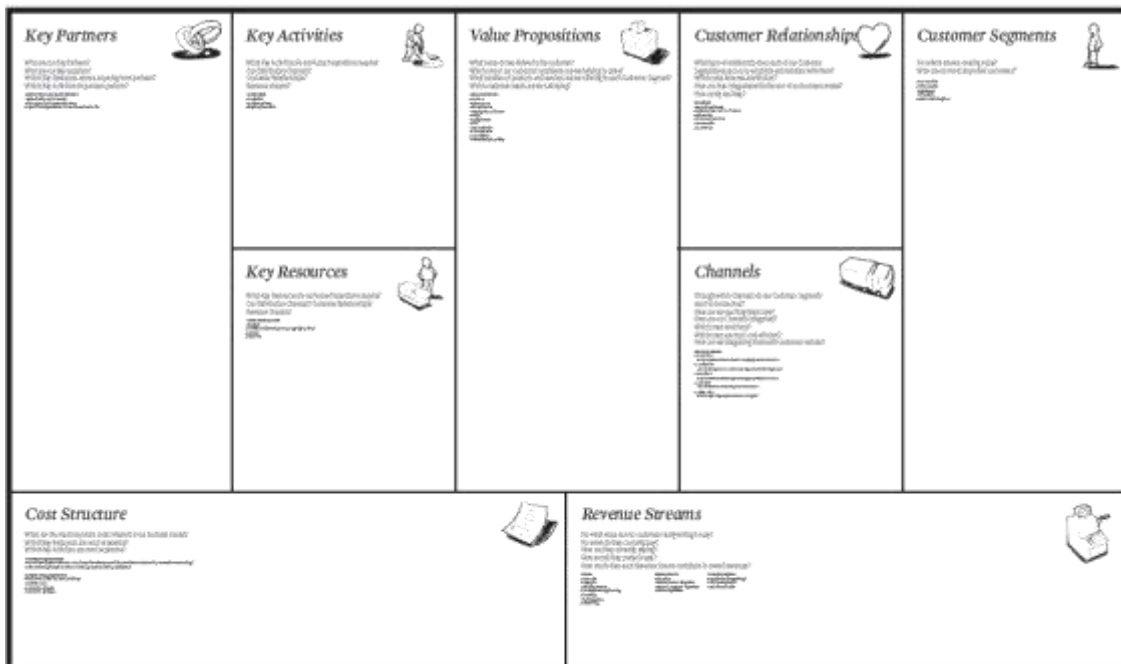
- Prodotto
- Rapporto con il cliente
- Gestione dell'infrastruttura
- Aspetti finanziari

Tali aree vengono divise in 9 elementi di analisi, vedi figura seguente.

Pilastro	Blocco del modello di business	Descrizione
Prodotto	Proposizione di valore	Prodotti/servizi dell'impresa che rappresentano valore per il cliente
Rapporto con il cliente	Cliente tipo	Cliente che si vuole raggiungere
	Canale distributivo	Come si vuole raggiungere il cliente
	Rapporti con il cliente	Collegamento tra l'azienda e il cliente
Gestione dell'infrastruttura	Creazione di valore	Attività che sono necessarie per creare valore per il cliente
	Capacità	Esecuzione ripetitiva di attività che creano valore per il cliente
	Rapporti di collaborazione	Collaborazione volontaria tra due o più imprese al fine di creare valore per il cliente
Aspetti finanziari	Struttura dei costi	Valorizzazione dei fattori produttivi
	Modello di redditività	Flussi finanziari in entrata

Di seguito, la struttura del Business Model Canvas derivata dalle 4 aree e dai 9 elementi di analisi.





La struttura del Business Model Canvas consiste in un framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'azienda:

1. Customer segment (CS): i segmenti di clientela alla quale l'azienda si rivolge.
2. Value Proposition (VP): la proposta di valore contenente prodotti o servizi che l'azienda vuole offrire.
3. Channels (CH): i canali di distribuzione.
4. Customer Relationship (CR): il tipo di relazioni che l'azienda instaura con i clienti.
5. Revenue Streams (RS): il flusso di ricavi generati dalla vendita di prodotti o servizi.
6. Key Resources (KR): le risorse chiave.
7. Key Activities (KA): le attività chiave.
8. Key Partner (KP): i partner strategici con i quali stringere alleanze.
9. Cost Structure (CS): la struttura dei costi.

Per ognuno dei 9 punti si devono porre alcune domande le cui risposte vanno a riempire lo schema a blocchi del modello.



### 10.3.1. Creazione di un Model Business Canvas

Il primo step consiste nella predisposizione di un Value Proposition Canvas utile per descrivere in dettaglio il processo di creazione di valore.

Tale processo si differenzia a seconda del segmento di clientela che l'azienda vuole raggiungere attraverso una proposta di valore specifica.

Per individuare il segmento di clientela è necessario specificare i prodotti e i servizi da offrire attraverso una proposta di valore che sia in grado di soddisfare i bisogni di ogni segmento. Il Value proposition Canvas, dunque, costituisce un plug in per il Business Model Canvas nel senso che, mentre quest'ultimo rappresenta con i suoi nove blocchi una big picture, il Value proposition Canvas focalizza l'attenzione sulla Value Proposition e sul Customer Segment.

Il valore offerto è l'elemento in grado di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo rappresentando il motivo per cui i clienti scelgono una determinata azienda. La proposta di valore deve essere veicolata attraverso appositi canali di comunicazione, distribuzione e vendita.

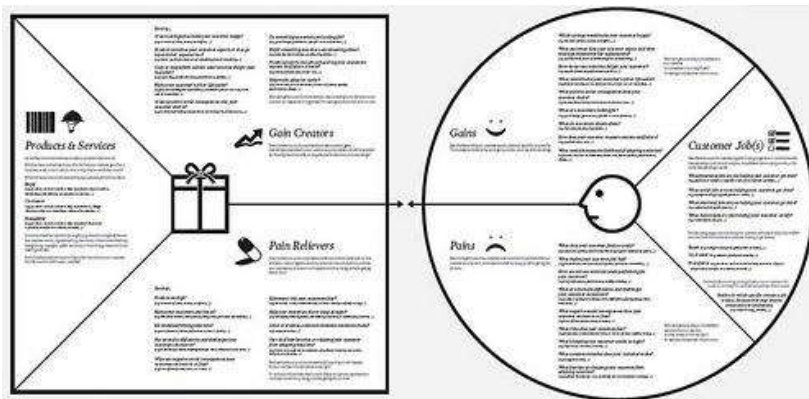
La comunicazione è un fattore chiave perché consente ai clienti di acquisire consapevolezza sui prodotti e servizi offerti e di valutarne il valore durante la fase di acquisto e nella fase post vendita. Per creare flussi di ricavi che, in sostanza, rappresentano la misura per stimare il successo della proposta l'azienda deve individuare le attività core, dotarsi di risorse chiave ovvero di asset di cui l'azienda non può privarsi e individuare i partner che forniscono risorse e attività strategiche dall'esterno.

Infine il Business Model Canvas deve fornire una valutazione della struttura dei costi sostenuti per l'acquisizione di risorse, attività e partner chiave.

Nella compilazione è importante seguire l'ordine suggerito dallo stesso ideatore Osterwalder. Si passa prima all'individuazione dei segmenti di clientela e successivamente ai prodotti e ai servizi che l'azienda intende offrire. La valutazione del profilo del cliente si ottiene attraverso l'individuazione del Job To Be Done ovvero dell'attività che il cliente conduce e delle Pains, ovvero delle criticità che il cliente ha riscontrato nello svolgimento delle attività, in ultimo, dei Gains ovvero dei vantaggi che vorrebbe ottenere.

Si procede poi creando la mappa del valore ovvero ipotizzando prodotti o servizi che rispondano alle esigenze del segmento di clientela analizzato, valutando al tempo stesso le modalità di risoluzione delle difficoltà riscontrate dal cliente (Pain Relievers) e le modalità di generazione di vantaggi (Gain Creators).





Tutte le ipotesi delineate in fase di progettazione devono poi essere testate sul mercato verificando se le attività ipotizzate sono praticabili, quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi. L'esecuzione comporta dunque una valutazione e un monitoraggio costante del modello di business per individuare i punti di forza e i rischi cui è esposta l'organizzazione nonché i possibili sviluppi connessi.

Ciò è finalizzato a eliminare le ipotesi inadeguate e a riadattare il modello di Value Proposition Canvas tenendo conto delle specifiche esigenze del cluster analizzato.

I 9 punti possono essere compilati ponendosi le seguenti domande e inserendo le relative risposte nel framework grafico.

1. Customer segment (CS): i segmenti di clientela alla quale l'azienda si rivolge.

Per chi creiamo valore?

Chi sono i nostri clienti principali?

Esempi di potenziali risposte:

- Mercato di massa
- Mercato di nicchia
- Mercato segmentato
- Mercato diversificato
- Piattaforma multilaterale

2. Value Proposition (VP): la proposta di valore contenente prodotti o servizi che l'azienda vuole offrire.

Che valore diamo ai clienti?





Quali problemi dei nostri clienti aiutiamo a risolvere?

Che prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela?

Quali esigenze dei clienti soddisfiamo?

Esempi di potenziali risposte:

- Caratteristiche
- Novità
- Personalizzazione
- Avere il lavoro fatto
- Design
- Marca/Status
- Prezzo
- Riduzione di costi
- Riduzione di rischi
- Accessibilità
- Comodità/facilità d'uso

### 3. Channels (CH): i canali di distribuzione.

Quali canali usiamo per raggiungere i nostri segmenti di clientela?

Come li raggiungiamo adesso?

Come sono integrati i canali?

Quali funzionano meglio?

Quali sono più efficienti in termini di costo?

Come li integriamo nelle procedure clienti

Sottofasi dei canali di distribuzione:

- Consapevolezza
  - Come facciamo conoscere prodotti e servizi della nostra azienda
- Valutazione
  - Come aiutiamo i clienti a misurare il valore che creiamo
- Acquisto
  - Come consentiamo ai clienti di acquistare i nostri prodotti
- Consegna



- Come forniamo il nostro valore ai clienti
- Post Vendita
  - Come forniamo il supporto post vendita ai clienti

4. Customer Relationship (CR): il tipo di relazioni che l'azienda instaura con i clienti.

Quale tipo di rapporti ciascun segmento dei nostri clienti si attende che stabiliamo e manteniamo?

Quali sono già stabiliti?

Come si integrano con il resto del nostro Business Model?

Quanto sono costosi?

Esempi di potenziali risposte:

- Assistenza personale
- Assistenza personale dedicata
- Self-service
- Servizi automatizzati
- Comunità di utenti
- Condivisione

5. Revenue Streams (RS): il flusso di ricavi generati dalla vendita di prodotti o servizi.

Per cosa sono disposti a pagare i nostri clienti?

Per cosa pagano attualmente?

Come pagano attualmente?

Come preferirebbero pagare?

Quanto ogni flusso di ricavo concorre ai ricavi totali?

Tipi:

- Vendita di beni
- Canoni d'uso
- Abbonamenti
- Noleggio/Locazione/Prestito
- Licenze



- Provvigioni
- Pubblicità
- Prezzo fisso
- Listino
- In funzione del prodotto
- In funzione del segmento di clientela
- In funzione del volume
- Prezzo dinamico
- Negoziazione
- Gestione delle rendite
- Mercato in tempo reale

#### 6. Key Resources (KR): le risorse chiave.

Quali risorse sono necessarie per il valore che creiamo?

Per i nostri canali distributivi?

Per i rapporti con i clienti?

Per i flussi di ricavi?

Tipi di risorse:

- Fisiche
- Intellettuali (Marchi, Brevetti, dati)
- Umane
- Finanziarie

#### 7. Key Activities (KA): le attività chiave.

Quali attività necessitano per il valore che creiamo?

Canali distributivi?

Rapporti con i clienti?

Flussi di ricavo?

Categorie:

- Produzione
- Soluzione di problemi



- Relazioni/Network

8. Key Partner (KP): i partner strategici con i quali stringere alleanze.

Chi sono i nostri partner chiave?

Chi sono i nostri fornitori chiave?

Quali risorse chiave acquisiamo dai nostri partner?

Quali attività chiave fanno i nostri partner?

Motivazioni per le partnership:

- Ottimizzazione ed economicità
- Riduzione di rischi e incertezze
- Acquisizione di particolari risorse e attività

9. Cost Structure (CS): la struttura dei costi.

Quali sono i costi principali del nostro Business Model?

Quali sono le risorse chiave più costose?

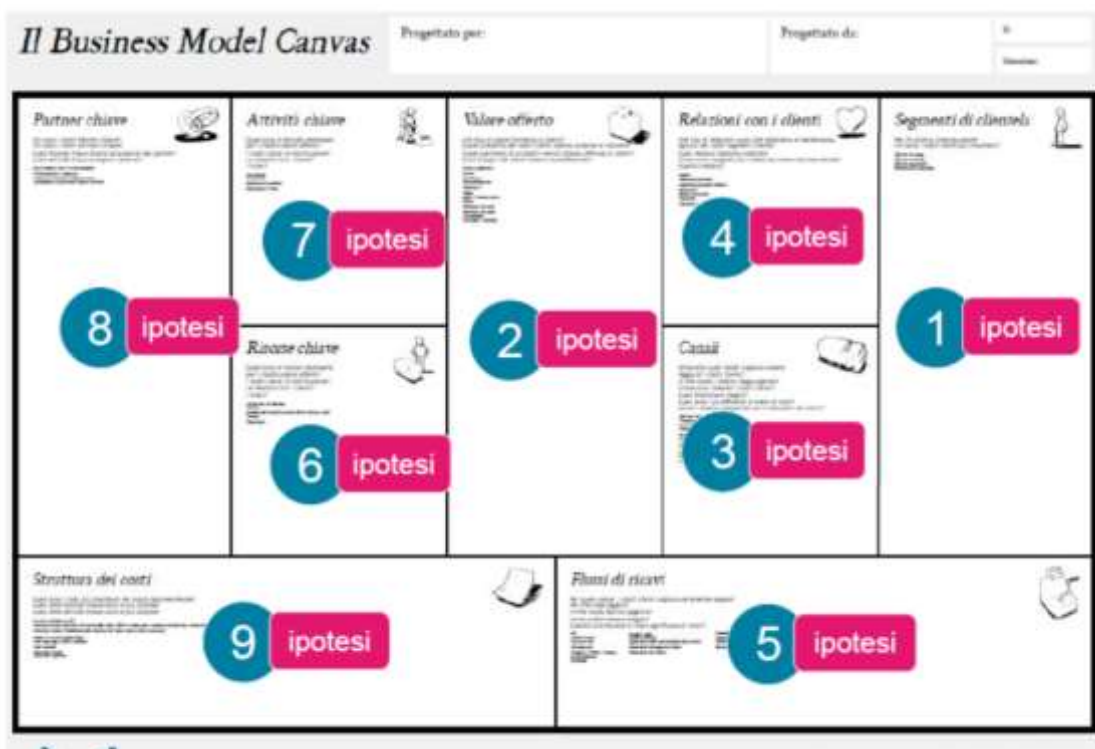
Quali sono le attività chiave più costose?

Esempi:

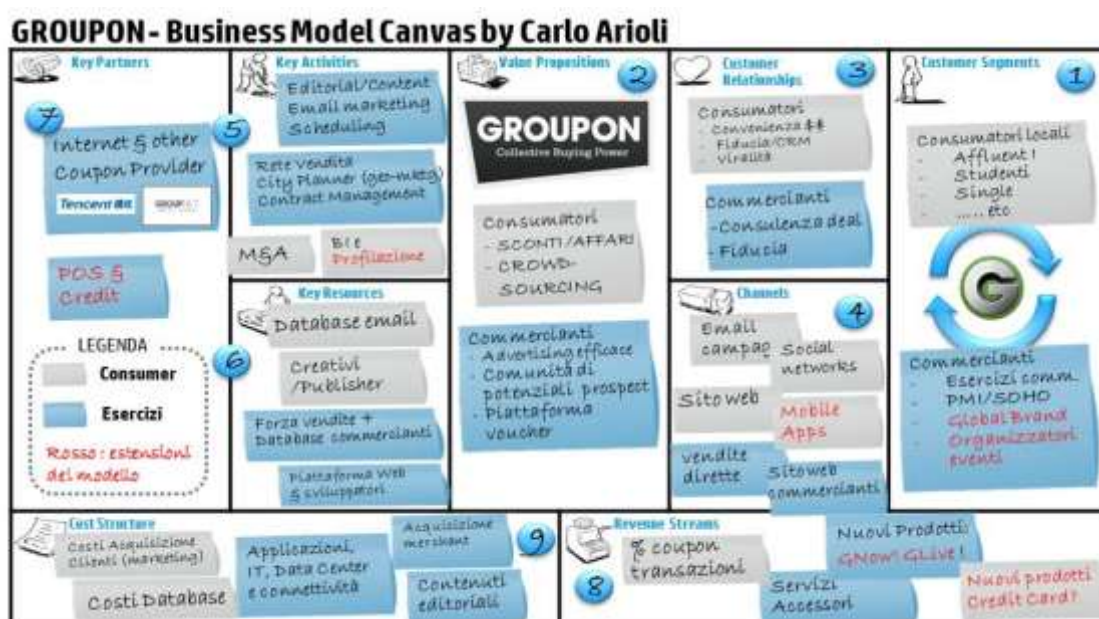
- Il tuo business è in prevalenza basato sul:
  - Costo (struttura leggera, prezzo basso, massima automazione, outsourcing estensivo)
  - Valore (centrato sulla creazione di valore, prezzo premium)
- Caratteristiche:
  - Costi fissi (retribuzioni, affitti, utenze)
  - Costi variabili
  - Economie di scala
  - Sinergie

Nella slide sono raffigurati gli steps per la progettazione del modello che poi dovranno essere convalidati attraverso le misurazioni effettuate sui responsi dei clienti.





Un esempio di Business Model Canvas compilato in tutte le sue componenti: il caso "Groupon".



## 10.4. Conclusioni

I Modelli di Business hanno subito nel tempo evoluzioni e cambiamenti legati alle condizioni estemporanee delle società in cui si sono applicati. A differenza di altre situazioni, il Modello di Business è un approccio alle attività imprenditoriali dinamico e legato a differenti visioni che nel tempo si sono sempre più diffuse rispetto al concetto iniziale di profitto e individualismo azienda-mercato.

In questa unità didattica si sono illustrati alcuni Modelli di Business rifacendosi alla classificazione proposta da Bocken e al. (2014), che ha catalogato **8 archetipi di Modelli di Business sostenibili**, suddivisi in 3 gruppi che approfondiscono la tipologia d'innovazione nel modello di business: Tecnologica, Sociale e Organizzativa. Esistono anche altre classificazioni legate a specifici settori, per esempio i 5 Modelli di Business del settore ICT (Information Communication Technology), che non sono stati trattati in questa unità, essendo poco legati ai concetti di sostenibilità qui indagati.

Gli archetipi sono modelli che identificano delle modalità d'innovazione su aspetti specifici del fare impresa. Un'azienda che vuole innovare verso un'attività più sostenibile può trarre spunti da questa selezione. Il Modello di Business, come qui descritto negli 8 archetipi, può essere utilizzato singolarmente in modo esaustivo, ma è spesso necessario fare un mix tra i vari archetipi per definire il proprio Modello di Business adeguato alla propria visione aziendale.

Dal punto di vista della struttura aziendale, i Modelli di Business descritti implicano il ripensamento, più o meno radicale, della propria strategia. Tutto ciò porta a di introdurre nuove procedure, nuove tecnologie, nuovi assetti organizzativi. Per aiutare nella definizione del proprio Modello di Business si è illustrata una procedura molto diffusa e Opensource denominata Modello di Business Canvas. Essa si basa su un utilizzo di aspetti grafici che evidenziano in modo chiaro i vari punti critici di un Modello di Business. L'applicazione di questa metodologia ai vari archetipi, può indirizzare verso un Modello di Business sostenibile ragionato e adatto alle proprie aspettative di crescita aziendale, nuova azienda, etc.

Tutto ciò porta a creare una stretta correlazione tra le azioni di Ecodesign a livello progettuale o di riuso e/o riciclo in un'ottica di Circular Economy e i vari Modelli di Business, applicabili con metodologia Canvas. Il semplice design può non essere fonte di business in assenza di un'adeguata analisi del Modello di Business applicata al processo di design utilizzato.

L'accoppiata tra Modello di Business sostenibile ed ECODESIGN porta ad una forte valorizzazione dei concetti di Circular Economy e a una concreta attuazione degli



sviluppi aziendali eco-sostenibili di sicuro profitto per l'azienda e/o il territorio in ambito sociale e ambientale.

