

Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Strategie d'Impresa

IL MODELLO DI BUSINESS SOCIALE:  
NUOVA PROSPETTIVA PER LA CREAZIONE E LA  
CONDIVISIONE DI VALORE

Relatore:

Prof. Enzo Peruffo

Candidato:

Edoardo Schiraldi

Matricola: 654521

Correlatore:

Prof. Franco Fontana

Anno Accademico: 2014/2015



# Indice

1 INTRODUZIONE .....	6
2 BUSINESS MODEL .....	9
2.1 Introduzione .....	9
2.2 Elementi e tematiche .....	10
2.2.1 La Definizione .....	10
2.2.2 L'interpretazione letteraria .....	11
2.2.3 I componenti distintivi .....	12
2.2.4 La progettazione del Modello di Business.....	15
2.2.5 Scelte e conseguenze .....	22
2.3 Modello di Business, Strategia e Tattica .....	25
2.3.1 La definizione di Strategia e Tattica.....	25
2.3.2 Modelli di business vs strategia .....	28
2.3.3 Integrazione di Business Model, Strategia e Tattica .....	31
2.3.4 La creazione di vantaggio competitivo.....	32
2.4 Le Principali problematiche .....	34
2.5 Business Model Canvas .....	36
2.5.1 L'idea del modello di business.....	37
2.5.2 I nove elementi costitutivi .....	37
2.5.3 La progettazione del Business Canvas Model .....	41
3 CORPORATE SOCIAL INNOVATION .....	43
3.1 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation .....	43
3.2 Social Responsibility .....	44
3.2.1 Il dibattito storico .....	46
3.2.2 Strategic CSR .....	47
3.2.3 Vantaggi e svantaggi della CSR .....	50
3.3 Corporate Social Innovation.....	54
3.3.1 La definizione .....	55
3.3.2 Gli elementi chiave .....	57
3.3.3 Le differenze con gli altri approcci .....	59
3.3.4 Limiti e criticità.....	61
3.3.5 Punti di forza .....	63
3.3.6 La creazione di vantaggio competitivo.....	65
4 SOCIAL BUSINESS MODEL .....	67

4.1	Introduzione .....	67
4.2	L'evoluzione letteraria .....	68
4.3	L'impresa sociale .....	71
4.3.1	Social business model: un modello innovativo.....	72
4.3.2	La costruzione del modello di business sociale .....	74
4.3.3	Social business Model framework .....	79
4.4	Il social e l'inclusive business.....	81
4.4.1	Social e Inclusive Business: affinità e differenze.....	82
4.5	Social Canvas Model .....	84
4.5.1	I nove elementi in chiave sociale .....	86
5	IL CONFRONTO TRA LAVAZZA E WATERHEALTH INTERNATIONAL.....	92
5.1	Introduzione .....	92
5.2	Lavazza .....	93
5.2.1	La storia e la struttura del gruppo .....	93
5.2.2	Il modello di business .....	96
5.2.2.1	Vision, mission e valori guida del mondo Lavazza .....	96
5.2.2.2	Il core business aziendale .....	98
5.2.2.3	La creazione di valore economico nel tempo .....	100
5.2.2.4	Le Partnership strategiche .....	101
5.2.3	La responsabilità sociale secondo Lavazza.....	103
5.2.3.1	La Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza .....	104
5.2.3.2	I progetti specifici .....	106
5.2.3.3	Verso un modello di social business .....	107
5.3	Water Health International .....	108
5.3.1	La storia .....	108
5.3.2	L'innovazione tecnologica .....	113
5.3.3	Il modello di business .....	116
5.3.3.1	La creazione di valore sociale e economico .....	116
5.3.3.2	Le attività svolte .....	118
5.3.3.3	Il ruolo attivo degli stakeholder.....	121
5.3.4	Il servizio della WHI nel mondo .....	123
5.3.4.1	WHI in India .....	123
5.3.4.2	WHI nelle Filippine .....	125
5.3.4.3	WHI in Ghana .....	126
5.3.4.4	WHI negli altri mercati geografici.....	127
5.3.5	Le sfide da affrontare .....	128
5.4	Confronto tra i due modelli di business .....	130

6 CONCLUSIONI.....	134
7 BIBLIOGRAFIA.....	137
8 SITOGRAFIA.....	140

## 1 Introduzione

In uno dei momenti di maggior crisi del sistema capitalistico, molte persone hanno cominciato ad incolpare le organizzazioni, ed il loro modo di operare, di tutte le problematiche ambientali, sociali ed economiche che stanno affliggendo la nostra società; come conseguenza diretta, si è sviluppata una nuova metodologia di creazione di valore, che comporta allo stesso tempo la generazione di valore economico per l'impresa e la creazione di valore per la società, come risposta ai suoi problemi e alle sue necessità.

Si sta affermando così una nuova tipologia d'impresa che attraverso la definizione di un modello di business sociale è passata dalla logica di massimizzazione del profitto, tipica del modello di business tradizionale, a quella di creazione di valore sociale ed economico; tramite lo sviluppo di un'attività innovativa le organizzazioni contribuiscono alla risoluzione delle problematiche sociali e ambientali riuscendo allo stesso tempo a coprire tutti i costi sostenuti e a generare profitto.

L'elaborato si apre con l'analisi dei modelli di business: nonostante a partire dal 2000 qualsiasi tipo di organizzazione in qualsiasi tipo di settore abbia definito un proprio modello di business, c'è ancora gran confusione riguardo cosa effettivamente sia un modello di business e sul modo in cui questo debba essere utilizzato; molti autori hanno provato a darne una definizione, ma nessuna sembra essere totalmente accettata. Combinando le varie linee di pensiero proposte negli anni, il modello di business può essere visto come la rappresentazione della logica di fondo dell'impresa e delle sue scelte strategiche per la creazione e la cattura di valore all'interno di un network; per capire quale sia il modello di business più opportuno da implementare, l'organizzazione deve essere in grado di definire le scelte che prenderà in futuro e le conseguenze che ne derivano.

Nella seconda parte del primo capitolo viene dimostrato come la strategia e il modello di business siano due concetti collegati ma ben distinti tra loro: le azioni strategiche intraprese da un'organizzazione costituiscono le scelte che saranno poi il punto di partenza per la definizione del modello di business. Perciò, la strategia implica la progettazione dei modelli di business con il fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti; i modelli di business rappresentano invece il risultato della strategia effettivamente realizzata.

Sebbene ci sia ancora confusione riguardo la definizione e il corretto utilizzo del modello di business, gran parte delle organizzazioni moderne utilizzano il Business Model Canvas per definire il proprio modello. L'idea è nata da Alexander Osterwalder, che nel 2010 ha definito uno strumento strategico che consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Il Canvas Model viene descritto da Osterwalder e Pigneur (2010) tramite nove componenti fondamentali che mostrano il modo in cui una compagnia vuole guadagnare.

Nel secondo capitolo viene data dimostrazione di come molte organizzazioni stiano ripensando le proprie politiche di CSR ed il proprio business in una logica che viene definita di Corporate Social Innovation, cercando di risolvere alcuni dei problemi della nostra società attraverso la definizione di un business che sia quanto più possibile compatibile con i bisogni e le attese di una società in grande cambiamento. Come evoluzione del concetto di CSR, le organizzazioni non realizzano più soltanto attività spot a supporto delle popolazioni in difficoltà, ma attraverso lo sviluppo di un'attività innovativa (che rappresenta il core business aziendale) contribuiscono alla eliminazione o quanto meno alla riduzione delle problematiche sociali ed economiche in modo continuativo nel tempo.

Nel terzo capitolo viene messo in evidenza come tutte quelle imprese che stanno implementando attività di Corporate Social Innovation sono obbligate a rivedere e a modificare il concetto di modello di business tradizionale; l'identificazione di nuovi mercati, di nuove metodologie per consegnare i propri prodotti e servizi, e di nuovi metodi per cooperare, rappresentano cambiamenti che impattano inevitabilmente sul modo in cui deve essere strutturato un modello di business idoneo e funzionante. Nel momento in cui un'impresa si addentra in "territori inesplorati", deve assicurarsi di avere a disposizione determinate competenze richieste, e soprattutto verificare che il proprio modello di business sia appropriato; qualora non lo sia, dovranno essere apportate le dovute modifiche che permetteranno all'organizzazione sia di partecipare alla risoluzione delle problematiche sociali sia di ottenere profitto.

È così che nasce il modello di business sociale: attraverso la definizione di nuove "*value proposition*" e di nuove "*value constellation*" viene creato allo stesso tempo valore sociale ed economico.

Nel quarto ed ultimo capitolo vengono infine analizzate e confrontate Lavazza e WaterHealth International; tramite il confronto si comprende come l'approccio

di un'impresa che definisce un modello di business convenzionale sia diverso rispetto a quello adottato da un'azienda che invece utilizza un modello di business sociale. Da una parte Lavazza rappresenta un esempio lampante di un'impresa che, seppur realizzando molte attività di Corporate Social Responsibility, ha definito un modello di business tradizionale attraverso il quale genera valore economico con l'obiettivo di massimizzare il profitto degli shareholder. Fin dall'anno della sua fondazione Lavazza ha sempre dato molta importanza ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, ma l'attività core dell'organizzazione è sempre stata la creazione di valore economico attraverso la vendita del proprio prodotto: il caffè. Dall'altra parte invece WaterHealth International rappresenta lo stereotipo di quelle imprese che grazie ad una innovazione all'avanguardia contribuiscono alla risoluzione delle problematiche sociali ed ambientali, ottenendo allo stesso tempo un importante risultato economico. La compagnia infatti è riuscita negli anni ad entrare in molti mercati dei paesi emergenti ed in via di sviluppo grazie allo sviluppo e alla vendita della tecnologia UVW, che risulta essere una dei più efficienti sistemi di purificazione d'acqua contaminata. In questo modo l'organizzazione ha decisamente migliorato le condizioni di vita di molte comunità ed è stata in grado non soltanto di coprire tutti i costi necessari per l'installazione, la gestione, e la manutenzione del sistema, ma di generare un surplus che in parte viene investito per apportare delle migliorie alle comunità che hanno installato il servizio (continuando così nell'intento di generare valore sociale), in parte viene utilizzato per remunerare gli investitori.

## 2 Business Model

### 2.1 Introduzione

Negli ultimi anni è stata data senza dubbio maggiore attenzione ai modelli di business e la parola “business model” è entrata a far parte del vocabolario manageriale; secondo M. Shafer, H. Jeff Smith, e Jane C. Linder (2005) fino alla metà del 1990, le aziende di commercio elettronico utilizzavano il business model soltanto per attirare liquidità. Adesso invece la situazione è decisamente cambiata: qualsiasi tipo di organizzazione in qualsiasi tipo di settore ha un proprio modello di business. Già nel 2001, circa il 27% delle prime 500 aziende su Fortune usava tale termine nei propri reports annuali. Maggior considerazione è stata riscontrata anche sul fronte dei giornali e dei quotidiani: J. Linder e S. Cantrell (2000) hanno evidenziato come nel 1990 soltanto un articolo utilizzava il termine “business model” più di una volta, mentre nel 2000 più di 500 articoli ricadono in questa categoria.

Molti autori hanno provato a darne una definizione, ma nessuna sembra essere totalmente accettata. Questa mancanza di consenso è in parte attribuita all’interesse che una vasta gamma di discipline hanno dimostrato sull’argomento, dato che per ciascuna di queste è stato trovato una connessione con il termine. Per molto tempo c’è stata una gran confusione riguardo a cosa effettivamente fosse un modello di business e sul modo in cui questo debba essere utilizzato. Per esempio, in uno studio realizzato da Accenture, “*The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*” (2005), sono stati intervistati 70 dirigenti riguardo al modo in cui la propria azienda crea valore, ovvero la base del business model. Sorprendentemente, il 62% ha avuto difficoltà nel descrivere come la propria organizzazione realizza profitto.

Nonostante ciò, un modello adeguatamente costruito può risultare di grande aiuto per la gestione aziendale e permette all’organizzazione, insieme ai suoi partner, di generare valore. Dunque la realizzazione di un modello di business risulta essere fondamentale per chiunque voglia dar vita ad un’organizzazione ben strutturata, ma anche per quelle imprese che si vedono costrette a cambiare il vecchio modello di business utilizzato inizialmente perché non più idoneo alla situazione attuale e futura.

## 2.2 Elementi e tematiche

### 2.2.1 La Definizione

Il Business Model, come si può intuitivamente percepire, deriva dalla combinazione del termine business e del termine modello. Secondo il Cambridge Learner's Dictionary (2005), *"the business is the activity of buying and selling goods and services, or a particular company that does this, or work you do to earn money, and model is a representation of something, either as a physical object which is usually smaller than the real object, or as a simple description of the object which might be used in calculations"*. Combinando le due definizioni, il modello di business rappresenta uno strumento grazie al quale un'organizzazione può capire, descrivere, e predire *"the activity of buying and selling goods and services and earn money"*.

A. Osterwalder (2010) ha definito il modello di business in modo più completo ed esaustivo come *"a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams"*. Scomponendo questa definizione, A. Osterwalder (2010) ha individuato quattro "pilastri" che indicano rispettivamente:

- Cosa vuole offrire un'impresa: riguarda non soltanto l'insieme dei prodotti e dei servizi dell'organizzazione ma anche il modo in cui questi si differenziano da quelli dei competitors.
- Qual è il target di riferimento: riguarda il modo in cui vengono individuati i clienti, il modo in cui vengono serviti, la relazione che l'impresa instaura con questi ed il processo di fidelizzazione.

- In che modo il prodotto/servizio viene presentato sul mercato: riguarda la configurazione di tutte le attività e le risorse, sia dell'impresa che dei suoi partner, necessarie per la creazione di valore.
- Quanto può essere guadagnato: L'impresa deve valutare se un modello di business così determinato sarà in grado di garantire un andamento finanziario positivo nel lungo termine. Questo significa che il modello dei ricavi e la struttura dei costi devono mantenersi in equilibrio per far sì che l'impresa possa ottenere profitto.

Una volta definito il business model in questo modo, l'organizzazione sarà in grado di cogliere la logica del proprio business, i differenti elementi che lo compongono e potrà condividerlo con gli stakeholder. Il modello di business risulta dunque uno strumento concreto di cui le imprese non possono più farne a meno.

### **2.2.2 L'interpretazione letteraria**

Volendo ripercorrere quelle che sono state negli ultimi anni le varie definizioni del modello di business, J. Magretta (2008) ha definito i modelli di business come *"stories that explain how enterprises work"*, e riteneva "buoni modelli di business" quelli che riuscivano a rispondere alle seguenti domande: *"Who is the customer and what does the customer value?"* e ancora *"What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?"* Anche se non del tutto formalizzata, la sua idea era quella di interpretare il modello di business come il modo in cui un'organizzazione ottiene profitto, attraverso l'identificazione e la creazione di valore per i clienti e la cattura di una parte di questo. Riprendendo le parole di A. Afuah e C. Tucci (2003), *"a system is made up of components, linkages, between the components, and dynamics."* Visto proprio come un sistema di attività, il modello di business rispecchia quanto detto da Afuah, che lo identifica come *"the set of which activities a firm performs, how it performs them, and when it performs them"*.

D. Mitchell e C. Coles (2007) sottolineano come, tramite il modello di business, è possibile stimare il modo in cui i propri prodotti e servizi vengono forniti ai clienti e/o ai consumatori finali.

Passando ad altri contributi, M. Johnson, C. Christensen e H. Kagermann (2008) individuano quattro elementi distintivi che strutturano il modello di business: “*a customer value proposition, a profit formula, key resources, and key processes*”, ed identificano le attività chiave che ciascuna organizzazione dovrebbe realizzare, ovvero “*training, development, manufacturing, budgeting, planning, sales and service*”. H. Chesbrough e R. Rosenbloom (2005) lo considerano come un costrutto che si interpone tra gli input tecnologici e gli output economici: definendo la catena del valore è possibile creare valore “*by defining the set of activities from raw materials through the final consumer... with value being added throughout the various activities*”. Nel 2010 i due autori ne danno una definizione dettagliata e operativa: “*the functions of a business model are two: articulate the value proposition, identify a market segment, define the structure of the value chain, estimate the cost structure and profit potential, describe the position of the firm within the value network, and formulate the competitive strategy*”.

Risulta evidente come la letteratura che si è espressa sull’argomento ha sempre fatto riferimento, esplicitamente o implicitamente, ad un sistema articolato di attività. Alcuni studiosi hanno preso in considerazione non soltanto le attività realizzate direttamente dall’organizzazione, ma anche quelle realizzate al di fuori dei suoi confini da partner, clienti e fornitori. Questo permette alla società di poter contare anche su risorse e capacità delle altre parti in gioco, sfruttando nuove idee e tecnologie emergenti attraverso quello che viene definito da J. Thompson e I. MacMillan (2010) “un modello di business aperto”. Può dunque accadere che per un determinato periodo di tempo alcune attività chiave, come lo sviluppo di un prodotto, vengano realizzate al di fuori dell’organizzazione, ma ciò non toglie che queste rimangono comunque una parte centrale e fondamentale del suo modello di business.

### **2.2.3 I componenti distintivi**

Secondo Shafer, Smith e Linder (2005) dal 1998 al 2002 sono state pubblicate esattamente dodici definizioni riguardo al modello di business, ma nessuna di

queste tuttavia sembra essere stata completamente accettata dalla comunità. Questo mancato recepimento è probabilmente dovuto al fatto che l'argomento è stato trattato da diverse prospettive, essendo analizzato da ciascun autore sotto una differente lente d'ingrandimento.

Prendendo in considerazione le dodici definizioni, i tre autori hanno individuato ben quarantadue diversi componenti che definiscono il business model.

Come viene illustrato nella tabella sottostante, alcuni di questi appaiono soltanto in un'unica definizione, altri invece vengono citati in molte di queste. Volendo fare chiarezza sull'argomento, risulta indispensabile individuare quei componenti citati più di una volta (circa venti) e creare un diagramma di affinità. Vengono in questo modo identificate quattro principali categorie che rappresentano le scelte strategiche adottate dall'organizzazione, la creazione di valore, la cattura di valore e la costruzione di un network di valore.

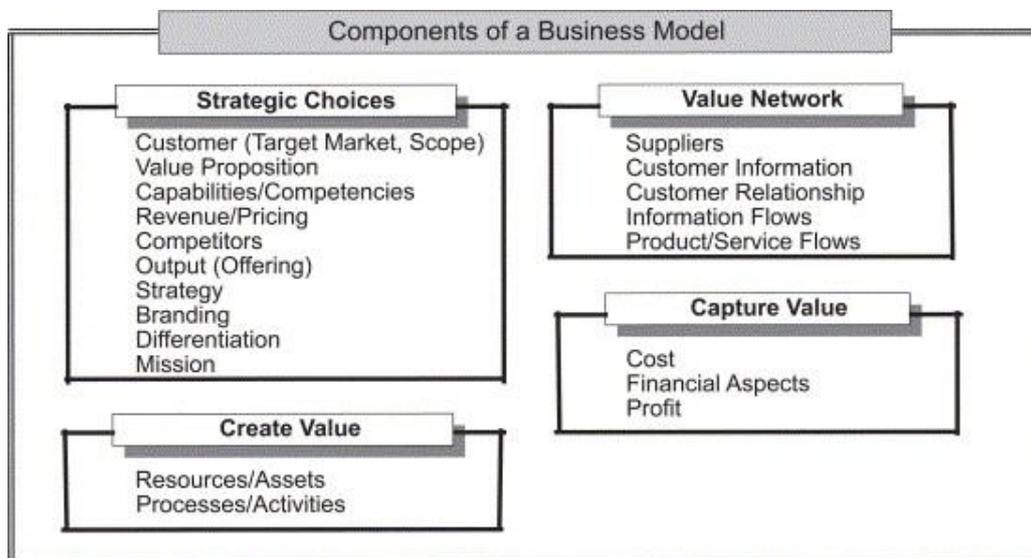
**Figura 1. Components of a business model**  
(M. Shafer, H. Smith e J.Linder,2005)

Context	Timmers (1998) E-Business	Hamel (2000) Strategy	Afuah and Tucci (2001) E-Business	Amit and Zott (2001) E-Business	Weill and Vitale (2001) E-Business	Dubosson-Torbay et al. (2002) E-business	Magretta (2002) Strategy	Rayport and Jaworski (2002) E-Business	Van Der Vorst et al., 2002 E-business/SCM <sup>a</sup>	Hoque (2002) Technology	Chesbrough (2003) Strategy	Hedman and Kalling (2003) IS <sup>b</sup> and strategy
<b>Components</b>												
Value network (suppliers)	X	X			X	X			X	X	X	X
Customer (target market, scope)		X	X			X	X	X		X	X	
Resources/assets		X		X		X		X		X		X
Value proposition			X			X	X	X			X	
Capabilities/competencies		X	X	X		X						X
Processes/activities		X	X			X			X			X
Revenue/pricing	X	X	X			X					X	
Competitors						X		X		X		X
Cost						X	X				X	
Information flows	X			X	X							
Output (offering)				X				X				X
Product/service flows	X			X	X							
Strategy		X								X	X	
Branding						X				X		
Customer information		X				X						
Customer relationship		X				X						
Differentiation		X								X		
Financial aspects						X		X				
Mission		X								X		
Profit						X	X					
Business opportunities				X								
Cash flows					X							
Create value				X								
Culture										X		
Customer benefits								X				
Customer interface		X										
Economic logic							X					
Environment										X		
Firm identity										X		
Firm reputation										X		
Fulfillment and support		X										
Functionalities									X			
Implementation			X									
Infrastructure-applications									X			
Infrastructure-management						X						
Management												X
Product innovation						X						
Specific characteristics									X			
Sustainability			X									
Transaction content				X								
Transaction governance				X								
Transaction structure				X								

<sup>a</sup> Supply chain management.

<sup>b</sup> Information systems.

**Figura 2.** *Components of business model affinity diagram*  
(S. Shafer, J. Smith e J. Linder, 2005)



Viene dunque data una nuova interpretazione riguardo alla definizione del modello di business, basandosi principalmente su due principi.

Secondo il primo, la definizione deve in qualche modo incorporare e sintetizzare il precedente lavoro che è stato svolto in questa area; il secondo prende invece in considerazione il fatto che la definizione non deve essere complessa, in modo da poter essere facilmente compresa, comunicata e ricordata.

Come punto di partenza i tre autori hanno analizzato il termine "business model": il business fa fondamentalmente riferimento alla creazione di valore, in termini di assets ed attività, ed al profitto generato da detto valore, mentre il modello fa semplicemente riferimento alla rappresentazione della realtà.

Combinando i concetti di business e di modello con i risultati sintetizzati nel diagramma di affinità, viene definito il modello di business: rappresentazione della logica di fondo dell'impresa e delle sue scelte strategiche per la creazione e la cattura di valore all'interno di un network.

S. Shafer, J. Smith e J. Linder (2005) hanno continuato la loro analisi suddividendo il modello di business così identificato in quattro elementi chiave: il primo di questi, rappresentato dalla logica che sta alla base dell'organizzazione stessa, suggerisce che un modello di business adeguatamente realizzato aiuta

ad articolare ed a rendere espliciti i presupposti chiave delle relazioni causa-effetto e la coerenza delle scelte strategiche. Risulta infatti evidente come il business model riflette le scelte strategiche che sono state adottate.

Il termine “creare e catturare valore” si riferisce invece a due fondamentali funzioni che tutte le organizzazioni devono essere in grado di eseguire per riuscire a rimanere in vita per un periodo di tempo prolungato. Le imprese di successo hanno la capacità di creare valore realizzando le proprie attività in un modo tale che le differenzia da tutti i suoi competitors; ogni impresa dovrebbe dunque provare a sviluppare competenze di base, capacità e posizionamento strategico diversi da tutti i suoi concorrenti.

Per esempio, le capacità e le competenze di base sviluppate potrebbero essere usate per svolgere le attività in un modo unico ed irripetibile, oppure si potrebbero combinare insieme le attività in modo tale da ottenere processi di business differenti da quelli proposti dai competitors. Ulteriore ipotesi è quella di seguire un unico approccio che permette di salvaguardare le risorse necessarie per ottenere competenze di base, capacità distintive e un posizionamento strategico. Infine, partendo dal presupposto che le imprese devono guadagnare per sopravvivere, risulta indispensabile essere in grado sia di creare valore che di generare profitto. Entrambi questi eventi, così come è evidenziato da Hamel (2000), si verificano soltanto nel caso in cui si è parte di un network di valore, costituito da fornitori, partners, distributori e clienti che accrescono le risorse a disposizione dell'impresa; questa potrebbe essere in grado di creare relazioni uniche con ciascuna delle parti. Risulta quindi evidente come il ruolo che l'impresa sceglie di giocare all'interno del proprio network rappresenta un elemento fondamentale del modello di business.

Shafer, Smith e Linder non si riferiscono soltanto al mondo online; benché sia vero che il termine “business model” ha preso vigore durante l'era “dot-com”, tale concetto risulta adesso rilevante per organizzazioni di qualsiasi genere.

#### **2.2.4 La progettazione del Modello di Business**

Passando al contributo di C. Zott e R. Amit (2010), questi vedono il Business model come un sistema di attività interdipendenti che va oltre l'organizzazione stessa: *“A business model depicts the content, structure, and governance of*

*transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities*". Tale sistema di attività permette all'azienda, grazie anche ai suoi partner, sia di creare valore che di appropriarsene di una parte. I due autori hanno sottolineato come la prospettiva del modello delle attività, adottata per la costituzione del modello di business, sia coerente con i vari approcci avanzati in letteratura.

Basandosi sulla ricerca storica ed empirica, hanno individuato due diversi parametri da prendere in considerazione nel momento in cui parliamo di sistema di attività: la progettazione degli elementi e la progettazione delle tematiche. La prima fa riferimento al contenuto, alla struttura e alla governance, andando oltre le semplici interdipendenze che si possono creare tra le varie attività.

*"The activity system content"* racchiude tutte quelle attività che vengono realizzate sia dall'organizzazione che dai suoi partner, clienti o fornitori.

*"The activity system structure"* descrive invece il modo in cui le attività sono collegate tra loro e ne mette in risalto l'importanza per il modello di business, a seconda che queste siano "core", di supporto o secondarie.

*"The activity system governance"* infine individua i soggetti che intraprendono le attività. Il franchising ad esempio rappresenta un possibile approccio del sistema di governance.

Spesso accade che i manager di un'organizzazione debbano prendere decisioni contemporaneamente su tutti e tre i parametri analizzati fino ad ora.

La progettazione di un sistema di attività rende esplicito il modo in cui le imprese fanno business, ponendo le basi per un modello di business ben strutturato.

Secondo C. Zott e R. Amit (2010) il sistema di attività può anche essere visto dal punto di vista della progettazione delle tematiche, quali la novità, l'attrazione, le complementarità e l'efficienza, che descrivono il processo con il quale tale sistema è in grado di creare valore.

La *"novelty"* può essere analizzata da diverse prospettive: la realizzazione di nuove attività (contenuto), un nuovo modo di collegare tra loro le varie attività (struttura), piuttosto che l'implementazione di un innovativo sistema di governance capace di organizzarle nel miglior modo (governance).

Il *"Lock-In"* è visto come la capacità del sistema di trattenere i partecipanti al suo interno, rendendoli partecipi nella concretizzazione del modello di business. Si manifesta dunque come esternalità positive del network, avendo una ripercussione sulla struttura, sul contenuto e sulla governance del sistema.

Le “*Complementarities*” sono invece presenti in tutti i casi in cui le attività vengono realizzate congiuntamente e considerando un sistema articolato e ben definito, piuttosto che gestirle separatamente; nel momento in cui l’organizzazione è in grado di metterle in pratica, le complementarità assicurano una maggior creazione di valore.

L’ “*Efficiency*” si riferisce infine al modo in cui viene progettato il sistema delle attività, avendo questo un impatto sulla riduzione dei costi di transazione. Un’impresa può decidere di integrarsi verticalmente evitando così una situazione di dipendenza reciproca con altre organizzazioni che operano lungo la stessa filiera produttiva. Ma può anche decidere di esternalizzare alcune attività ritenute di non fondamentale importanza ad altre organizzazioni, riducendo allo stesso modo i costi di transazione. E’ possibile infine ottenere efficienza anche attraverso un cambiamento in corso del contenuto e della struttura del sistema di attività.

Accorpendo gli elementi e le tematiche analizzati fino a questo momento, ogni organizzazione è in grado di strutturare un articolato e coerente sistema di attività, fondamentale per la creazione di valore futuro.

**Figura 3.** *An activity system design framework* (C. Zott e R. Amit, 2010)

<b>Framework provides insight by:</b>	
Giving Business Model Design <i>a language, concepts, and tools</i>	
Highlighting Business Model Design as <i>a key managerial/entrepreneurial task</i>	
Emphasising <i>system-level design</i> over partial optimization	
<b>Design Elements:</b>	
Content	<i>What activities should be performed?</i>
Structure	<i>How should they be linked and sequenced?</i>
Governance	<i>Who should perform them, and where?</i>
<b>Design Themes:</b>	
Novelty	Adopt <i>innovative</i> content, structure or governance
Lock-in	Build in elements <i>to retain business model stakeholders</i>
Complementarities	<i>Bundle activities</i> to generate more value
Efficiency	Reorganize activities <i>to reduce transaction costs</i>

L’attività può invece essere vista come l’impiego di risorse umane, fisiche o economiche necessarie per ottenere un business model completo ed esauriente.

Un sistema è perciò costituito da un insieme di attività organizzative interdipendenti tra loro e centralizzate in un'unica organizzazione, incluse quelle realizzate dai suoi partner, fornitori e clienti.

Dunque, sebbene tale sistema nella maggior parte dei casi viene svolto in parte anche al di fuori dei confini dell'azienda, rimarrà comunque gestito in modo accentrato per permettere all'organizzazione non solo di creare valore con i suoi partner, ma anche di appropriarsene una parte. L'interdipendenza tra le varie attività rappresenta il principio che sta alla base del sistema di attività, permettendo l'attivazione di processi che ne assicurano l'evoluzione nel tempo e l'adeguamento ad un ambiente sempre più competitivo.

Gli imprenditori e i manager attivano tali interdipendenze attraverso la creazione delle attività organizzative e delle relazioni che intrecciano tra di loro le attività, dando vita ad un unico sistema omogeneo. Una progettazione così precisa sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno dei suoi confini rappresenta l'essenza del modello di business; alcune delle attività più rilevanti verranno realizzate all'interno dell'azienda stessa, altre dai suoi fornitori, altre dai partner ed altre ancora dai clienti.

Dopo aver strutturato il modello di business, derivante dalla scelta riguardo alle attività da svolgere, da come queste sono collegate e da chi le realizza, è possibile individuare quello che sarà il network di venditori, alleati e clienti dell'organizzazione.

Per spiegare in concreto quanto finora sostenuto, C. Zott e R. Amit (2010) hanno preso in considerazione il caso FriCSO, una giovane compagnia operante nel campo dell'ingegneria che nel 2008 ha compiuto un'importante innovazione sulla tecnologia di riduzione dell'attrito.

Qualora questa avesse deciso di diventare direttamente un produttore di macchinari con il fine di sfruttare al massimo la propria innovazione, avrebbe scelto i fornitori OEM come clienti e gli altri produttori di macchinari sarebbero diventati i principali competitors. Qualora invece avesse optato per un modello "tecnologico-licensing," sia gli altri produttori di macchinari che i fornitori OEM sarebbero diventati suoi clienti. Queste sono alcune delle conseguenze che derivano dall'aver definito il modello di business in un modo piuttosto che in un altro, ed hanno ovviamente anche un impatto sulla capacità futura dell'organizzazione di generare e di catturare valore.

Passando ad analizzare il modello dei ricavi, questo gioca un ruolo fondamentale per quanto riguarda l'appropriazione di valore. Tale modello fa riferimento ai modi in cui, tramite la definizione di un adeguato modello di business, è possibile generare un ricavo. In questo senso, il modello dei ricavi integra la progettazione del modello di business, così come la strategia sul prezzo integra la definizione del prodotto che si presenta sul mercato.

Sebbene i due concetti talvolta possono sembrare simili e collegati tra loro, i modelli di business e i modelli dei ricavi, definiti da A Osterwalder, Y Pigneur (2004) "*the ability of a firm to translate the value it offers its customers into money and therefore generate incoming revenue streams*", sono concettualmente diversi: così come sottolineato da Zott e Amit (2010), i primi hanno come fine ultimo quello di creare valore per tutte le parti coinvolte, ponendo i presupposti per l'appropriazione da parte dell'organizzazione del valore creato. Tutto questo è reso possibile dalla definizione, insieme ai prodotti e/o servizi forniti dall'organizzazione, di quella che può essere chiamata "la torta di valore", considerata come il massimo valore che potenzialmente potrà essere catturato.

Il modello di business contribuisce inoltre a determinare il potere contrattuale dell'azienda: maggiore è il valore totale creato, maggiore sarà anche il potere contrattuale e l'ammontare di valore che l'organizzazione sarà in grado di appropriarsi. Ma, in realtà, la quantità di valore che viene poi catturata dalla società dipenderà molto dalla sua strategia sul prezzo o dal suo modello dei ricavi.

Ritornando al caso FriCSO, la dirigenza ha deciso di implementare un modello di business basato sulle licenze, in base al quale hanno venduto il diritto all'utilizzo delle sue tecnologie a tutti gli altri produttori di macchinari e ai fornitori nel settore automobilistico. Da una parte c'è stata la consapevolezza di definire in modo dettagliato il sistema di attività, dall'altra è invece mancata la capacità di stabilire un appropriato modello dei ricavi che sarebbe stato senza dubbio apprezzato dai clienti, ma che avrebbe dato soprattutto la possibilità di massimizzare i profitti.

Nel momento in cui vengono delineate tutte quelle che saranno le attività dell'organizzazione, i manager devono tenere ben a mente quanto sia complicato identificare le attività tecnologicamente e strategicamente più idonee, dal momento che il loro numero è spesso molto ampio. A tal riguardo, J. Santos (2009) ha più volte evidenziato come molte attività, apparentemente inseparabili, possono invece essere suddivise, grazie soprattutto ai progressi maturati nel

campo delle informazioni e delle comunicazioni tecnologiche. Un modo per poter risolvere questo problema, è quello di identificare diversi livelli di aggregazione delle attività. T. Davenport (2008), per esempio, ritiene che tutte le operazioni relative alla supply chain rappresentano le attività di primo livello, alle quali va aggiunta tutta una serie di sotto-attività che andranno a definire il secondo, il terzo ed il quarto livello.

In definitiva, il modello di business viene identificato da C. Zott ed R. Amit (2010) come “the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities”. Senza dubbio le transazioni presuppongono delle azioni: un modello di business può essere visto sia come un insieme di transazioni, sia come un sistema di attività.

Andando ancora più nello specifico, i due autori interpretano il business model come uno schema che esplicita il modo in cui un’organizzazione realizza il proprio business, il modo in cui viene distribuito il valore (all’organizzazione stessa, ai suoi partner e ai suoi clienti), ed il modo in cui collega i diversi prodotti offerti sul mercato.

Il sistema delle attività affronta tutti questi vitali argomenti, permettendo sia ai manager che agli studiosi di utilizzare un linguaggio comune.

Riprendendo il caso FriCSO, dopo essere stata in grado di sviluppare una tecnologia di livello mondiale utile per la riduzione dell’attrito, la società si è trovata a decidere su quale fosse il modello di business più adeguato per la sua innovazione.

I fondatori e gli investitori del venture capital che avevano finanziato l’organizzazione decisero insieme di non adottare un modello di business idoneo per la produzione diretta delle macchinari, dato che sarebbe stato troppo “capital-intensive” e avrebbe messo in competizione la giovane start-up contro competitors più strutturati e con maggiori risorse a disposizione.

FriCSO decise piuttosto di produrre i pezzi necessari per la realizzazione dei macchinari, posizionandosi come fornitore dei più potenti leader del mercato, concentrandosi sulla vendita di prodotti protetti da brevetto e quindi ad alto valore aggiunto.

La scelta di un adeguato modello di business si è rivelata di fondamentale importanza non soltanto perché ha determinato il futuro profitto potenziale, ma anche perché si è dimostrata la chiave per la sopravvivenza della giovane società. Qualora i fondatori non avessero preso questa decisione, molto

probabilmente non avrebbero ricevuto il capitale di credito dagli investitori del venture capital, con la conseguenza che non avrebbero avuto a disposizione i fondi necessari per investire in ricerca e sviluppo, finendo inevitabilmente fuori dal mercato.

Perché la prospettiva del sistema di attività risulta così determinante per un'adeguata costruzione del modello di business? Non c'è dubbio su come il focus sulle attività risulta naturale sia per i manager che per gli imprenditori che devono prendere decisioni riguardo al modello di business da utilizzare.

Nel caso in cui le attività X e Y risultino "core", queste devono essere realizzate all'interno o all'esterno dei confini dell'organizzazione? Qual è il miglior modo per organizzarle e per metterle in relazione tra di loro? L'importanza delle attività è ulteriormente sottolineata da tutta la letteratura manageriale che si è espressa sull'outsourcing.

Ancora, C. Zott e R.Amit (2010) hanno evidenziato come, adottando tale prospettiva, l'organizzazione è incoraggiata ad adottare un pensiero sistemico ed olistico nel momento in cui si progetta il modello di business, piuttosto che concentrarsi su scelte isolate ed individuali (come prendere decisioni di "make or buy" riguardo a particolari prodotti). Il messaggio che viene mandato dai due autori a chi deve prendere le decisioni è chiaro: valutare il progetto nella sua interezza, piuttosto che concentrarsi nell'ottimizzazione dei dettagli.

Un altro vantaggio di questa prospettiva è che essa presuppone ricche possibilità di ulteriore sviluppo teorico. Ad esempio, potrebbero essere analizzati gli aspetti sociali delle relazioni che si instaurano tra i partecipanti allo stesso modello di business, così come la dimensione transazionale di tali relazioni.

Queste considerazioni sottolineano quanto l'azione sociale e l'interazione siano fattori indispensabili per poter ottenere un ottimo risultato dal proprio modello di business.

Ricapitolando, la prospettiva del sistema di attività favorisce una miglior comprensione empirica dei modelli di business passati e presenti, mettendo le basi per lo sviluppo di nuovi e più stimolanti modelli.

### 2.2.5 Scelte e conseguenze

R. Casadesus-Masanell e J.E. Ricart (2010) sono partiti dal contributo di Baden-Fuller, MacMillan, Demil e Lecocq (2008), che vedono il modello di business come “the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders”. I due autori non considerano a priori determinate categorie o variabili che possono offrire una guida sul modo in cui debba essere progettato un modello di business, ma definiscono il modello di business indipendentemente da qualsiasi peculiarità, virtù e/o livello di efficacia. Questo perché l'insieme di scelte intraprese da un'organizzazione riguardo alla politica aziendale, agli asset e alla governance configurano direttamente il suo modello di business, dato che determinano proprio “*the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders*”.

R. Casadesus-Masanell e J.E. Ricart (2010) si sono chiesti quali siano le parti che compongono un modello di business, individuando due differenti gruppi di elementi. Il primo si riferisce alle scelte concrete che il management adotta per permettere all'organizzazione di operare, il secondo fa riferimento invece alle conseguenze di queste scelte. Le scelte riguardano principalmente le politiche di remunerazione, l'ubicazione degli impianti, gli asset utilizzati, l'estensione dell'integrazione verticale e le iniziative di vendita e di marketing. Ognuna di queste scelte ha diverse conseguenze: per esempio, offrire un alto livello di incentivi (scelta), avrà implicazioni sull'impegno e sulla cooperazione dei dipendenti (conseguenze). Allo stesso modo, le politiche di prezzo (scelte) avranno un impatto sui volumi di vendita, che a loro volta impatteranno sulle economie di scala e sul potere contrattuale dell'organizzazione (conseguenze). Hanno scomposto a loro volta le varie scelte che possono essere intraprese, individuandone tre tipologie: la politica aziendale, gli asset e la governance. La politica aziendale prende in considerazione tutte quelle azioni intraprese dall'azienda riguardanti tutti gli aspetti del suo funzionamento: opporsi alla nascita di sindacati interni, costruire impianti in zone rurali, prevedere incentivi monetari. Le scelte sugli asset fanno riferimento alle decisioni che vengono prese sulle risorse tangibili, quali gli impianti di produzione o l'utilizzo di un impianto satellitare per la comunicazione tra gli uffici. Le scelte sulla governance riguardano invece la struttura degli accordi contrattuali che conferiscono il diritto di intraprendere determinate politiche o di utilizzare specifici asset. La teoria dei

costi di transazione dimostra come anche piccole variazioni della governance hanno un enorme impatto sulla capacità di creare valore.

Volendo prendere come esempio Ryanair, Casadesus-Masanell e Ricart hanno raffigurato nella tabella sottostante le scelte e le conseguenze del suo modello di business.

**Figura 4.** *Some distinctive features of Ryanair's business model*  
(R. Casadesus-Masanell e J.E. Ricart, 2010)

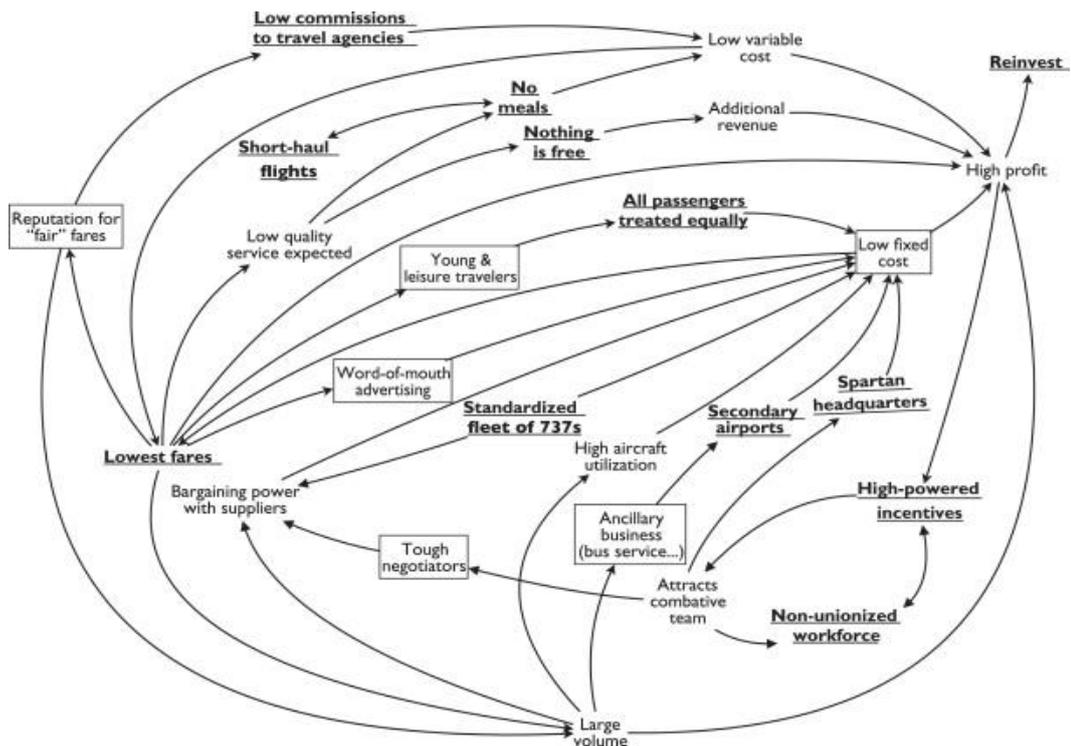
Choice		Consequence
Secondary airports	→	Low airport fees
Lowest ticket prices	→	Large volume
Low commissions to travel agents	→	Low cost
Standardized fleet of 737s	→	Bargaining power with suppliers
Single-class	→	Economies of scale
High-powered incentives	→	Attracts combative team
No meals	→	Faster turnaround
Nothing free	→	Additional revenue
Spartan headquarters	→	Low fixed cost
No unions	→	Flexibility in rostering staff

Un modo semplice e utile per rappresentare il modello di business di Ryanair è quello di utilizzare un diagramma causale, dove le scelte e le conseguenze sono collegate tra loro da delle frecce che ne rappresentano il rapporto causale. All'interno del diagramma, gli elementi sottolineati sono le scelte e quelli non sottolineati sono le conseguenze. Queste a loro volta possono essere "rigide" (racchiuse in un box nel diagramma) oppure "flessibili". Nel primo caso, le conseguenze non cambiano rapidamente in seguito al mutamento delle scelte che le generano, situazione opposta avremo invece nel secondo caso. Riprendendo l'analogia con la macchina, questa per realizzare una determinata attività può essere progettata e assemblata in diversi modi, con un diverso grado di ridondanza, con specifici meccanismi e con una diversa qualità dei componenti. A seconda della configurazione scelta, verranno generate delle conseguenze che determineranno il livello generale d'efficienza (efficienza degli input, qualità degli output, velocità, rumore e così via). Questo diagramma mostra come la "macchina" Ryanair è stata assemblata ed il modo in cui funziona. Altre

compagnie aeree hanno organizzato tutti questi elementi in maniera completamente diversa, basandosi su una diversa logica ed utilizzando un modo diverso di operare e di creare valore per gli stakeholder.

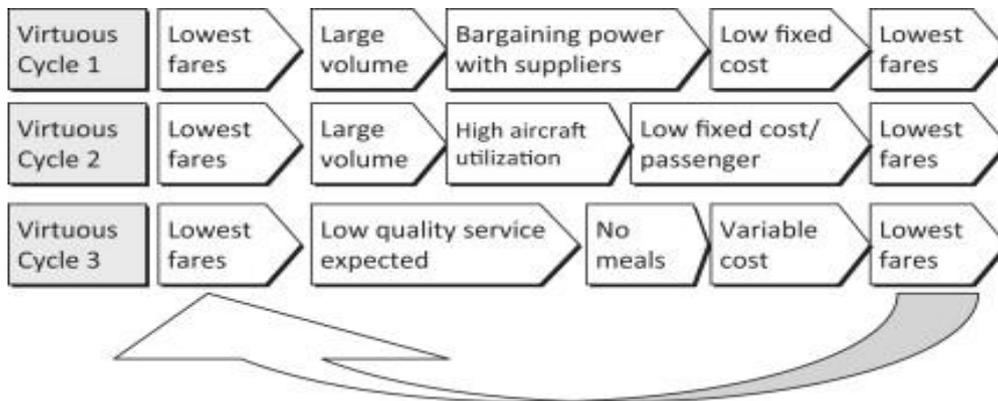
**Figura 5.** *Ryanair Business Model representation*

(R. Casadesus-Masanell e J.E. Ricart, 2010)



Secondo Casadesus-Masanell e Ricart (2010) i modelli di business spesso generano cicli virtuosi che rafforzano alcuni degli elementi ad ogni interazione. Sebbene questi cicli virtuosi non siano parte integrante della definizione del modello di business, posso essere senza dubbio cruciali per il successo del suo funzionamento. Ad esempio, nel momento in cui il volume d'affari di Ryanair è aumentato (dovuto ad un abbassamento dei prezzi), il suo potere d'acquisto con i fornitori (le autorità aeroportuali, Boein, Airbus, etc) è cresciuto notevolmente, e questo ha portato ad un ulteriore aumento del suo vantaggio complessivo.

**Figura 6. Some virtuous cycles in Ryanair's business model**  
(R. Casadesus-Masanell e J.E. Ricart, 2010)



Basandosi su quanto argomentato da Casadesus-Masanell e Ricart (2010), risulta evidente come ogni organizzazione abbia un proprio modello di business dato che ciascuna di queste prende delle decisioni che generano conseguenze. Ciononostante, non è detto che ogni modello di business sia soddisfacente o che sia attuabile nel lungo periodo.

## 2.3 Modello di Business, Strategia e Tattica

### 2.3.1 La definizione di Strategia e Tattica

Basandosi su quanto è stato detto da R. Casadesus-Masanell e J. E. Ricart (2010), una mancata definizione generalmente accettata sul concetto di modello di business, deriva proprio dalla mancanza di chiarezza sulla distinzione tra strategia, modello di business e tattica. I due autori ne hanno dato una propria definizione:

- Modello di business: si riferisce alla logica di base dell'organizzazione, al modo in cui opera e al modo in cui crea valore per i suoi stakeholder.

- Strategia: deriva direttamente dal modello di business ed identifica il modo in cui l'azienda compete nel mercato
- Tattica: riguarda tutte le altre scelte che vengono prese in un momento successivo ma che dipendono dal modello di business che si è scelto di impiegare.

Per semplificare questi tre concetti, è stato realizzato uno schema che dimostra come le organizzazioni in un primo momento scelgono “*a logic of value creation and value capture*” ed in un secondo momento scelgono “*tactical choices guided by their goals*”, che in molti casi implicano la massimizzazione di valore per gli stakeholder.

La figura dunque esplica quella che è la struttura organizzativa: l'obiettivo della strategia è la scelta del modello di business; questo invece determina le scelte tattiche che permettono all'azienda di competere, o di cooperare, con altre organizzazioni all'interno del mercato.

**Figura 7.** *Generic two-stage competitive process framework*  
(Casadesus-Masanell e Ricart, 2010)



Così come Henry Mintzberg (1994) evidenzia nel suo libro “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”, la strategia può essere vista almeno in quattro modi diversi: come un modello, un piano, un posizionamento o una prospettiva. Andando nello specifico, la strategia può essere considerata come uno schema ben definito di scelte intraprese nel corso del tempo; tale prospettiva risulta drasticamente

superata. Più frequentemente infatti la strategia è vista come qualcosa che guarda al futuro: secondo questo filone di pensiero le scelte intraprese fanno riferimento ad un determinato percorso da seguire, come se fosse una vera e propria tabella di marcia.

Seguendo poi il pensiero di Michael Porter (1996), la strategia può essere vista come un posizionamento. Tale punto di vista fa riferimento a come i prodotti e/o servizi vengono offerti nei diversi mercati a seconda delle loro caratteristiche. Andando più nel dettaglio, Porter (1996) ha affermato: *“a strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”*. La parola “creation” implica la scelta che ogni organizzazione prende sul modo in cui intende competere. Perciò, mentre il risultante sistema di attività può essere visto come il riflesso della strategia, questa ne rappresenta l’ideazione.

Basandosi infine sul pensiero di Peter Drucker (2006), la strategia viene interpretata come una vera e propria prospettiva: le scelte vengono prese in base a come il business è stato ideato.

Come hanno osservato R. Caves e P. Ghemawat (2008), un elemento essenziale della strategia è rappresentato dall’insieme di tutte quelle scelte prese dal management: La strategia viene spesso definita come un contingente piano d’azioni stabilito per raggiungere un determinato obiettivo.

Senza dubbio rappresenta la scelta più significativa da fare ed ha un forte impatto sulla futura capacità di competere sul mercato. Scegliere un determinato modello di business significa adottare un preciso modo di competere, una precisa logica di base, un preciso modo di operare e di creare valore per gli stakeholder. Concludendo, la strategia si riferisce ad un piano contingente dell’organizzazione, sul quale il modello di business verrà plasmato. La parola “contingente” sottolinea come tutte le decisioni strategiche debbano prevedere diversi piani d’azione a seconda che si verifichino o meno determinati eventi. Un osservatore esterno non sarà in grado di vedere l’intero piano contingente ma soltanto la strategia effettivamente compiuta.

Sebbene questi punti di vista differiscano in diversi aspetti, hanno tutti in comune il concetto di “fare scelte”. I modelli di business riflettono tali scelte e le loro implicazioni operative, facilitando l’analisi e la verifica delle relazioni causa-effetto che derivano dalle scelte strategiche compiute.

Passando ad analizzare la tattica, basandosi sullo schema proposto da Casadesus-Masanell e Ricart (2010) questa riguarda tutte quelle scelte residuali che dipendono direttamente dal modello di business utilizzato.

Tali scelte sono molto importanti perché risultano determinanti per la determinazione del valore che un'organizzazione riesce a creare e a catturare.

Dunque da una parte il modello di business determina il range delle scelte tattiche che potranno essere intraprese, dall'altra queste hanno un'influenza determinante su quella che sarà la capacità dell'organizzazione di creare e catturare valore. In realtà, tali decisioni hanno un impatto anche sulla creazione di valore di tutte quelle imprese che interagiscono con l'organizzazione, sia con un rapporto di collaborazione che con quello di competizione. "L'interazione tattica" avviene nel momento in cui le organizzazioni si influenzano a vicenda operando all'interno dei confini stabiliti dai loro modelli di business. Immaginandosi una rappresentazione grafica, nei momenti in cui questi entrano in contatto, le scelte tattiche intraprese genereranno delle conseguenze su tutte quelle organizzazioni che fanno parte di un sistema così creato.

Ancora, il modello di business adottato determina le decisioni tattiche a disposizione dell'azienda per competere o collaborare nel mercato.

### **2.3.2 Modelli di business vs strategia**

Anche S. Shafer, J. Smith e J. Linder (2008) hanno evidenziato come il modello di business sia profondamente diversa rispetto al concetto di strategia. Infatti, mentre attraverso il modello di business può essere fatta un'analisi e una verifica sulle scelte strategiche adottate, lo stesso non può essere detto per la strategia. Ma qual è esattamente la relazione tra la strategia di un'impresa ed il suo modello di business?

Volendo applicare tale concetto a un contesto economico, risulta utile riproporre il caso OnStar di GM analizzato da V. Barabba nel 2002. Alla fine del 1990, GM ha creato un team per sviluppare un business model ed analizzare dal punto di vista strategico le opportunità relative all'industria telematica (questa riguarda l'uso delle tecnologie per la comunicazione wireless e sistemi di posizionamento globale, utili per fornire alle persone che stanno viaggiando in macchina una vasta gamma di servizi per la sicurezza e per lo svago).

Inizialmente il team era insicuro su come posizionare tale business; una possibilità era quella di identificarlo semplicemente come un ulteriore accessorio della vettura. Dal punto di vista di GM, questa rappresentava senz'altro un approccio più sicuro dal momento che molti altri accessori erano stati in precedenza prezzati e proposti al mercato. L'altra alternativa era quella di posizionare la telematica come un nuovo "business service". Da questo punto di vista, una tale opportunità implicava certamente un maggior rischio, dato dall'ingente investimento in infrastrutture che sarebbe stato necessario e dalla mancanza di esperienza nell'interagire direttamente con i consumatori finali. Dunque, dopo aver identificato le principali alternative strategiche e le diverse opzioni di ognuna, venne presa la decisione finale. Un modello di business contiene un insieme di scelte, e queste possono essere al suo interno testate ed analizzate per controllare che siano effettivamente logiche e coerenti.

**Figura 8.** *Strategic decision areas and options at OnStar*  
(S. Shafer, J. Smith e J. Linder, 2005)

<b>Strategic decision</b>	<b>Options</b>
Position	New service business New car feature
Installation	Factory Field
Internal product scope	Select GM vehicles All GM vehicles
External Product scope	Only GM vehicles Sell to other auto manufactures
Call center	Insource Outsource
Application development	Insource Outsource

Ma in che modo il team OnStar è riuscito a testare i diversi modelli di business rappresentanti delle diverse scelte strategiche? Sicuramente non è stato un compito facile dato che non esisteva nessuna raccolta dati da poter analizzare

riguardo a questa nuovo brand. Tuttavia il team decise di affidarsi ad una serie di sofisticate metodologie scientifiche di gestione, come sistemi dinamici, analisi congiunte, sistemi di ottimizzazione dinamica, modelli di diffusione, simulazioni e la teoria dei giochi.

Usando le tecniche di simulazione, ad esempio, il team è stato in grado di analizzare come i fattori, inclusi l'acquisizione di nuovi clienti, la scelta del cliente, le alleanze, il servizio al cliente ed il comportamento dei rivenditori avrebbero impattato sulla performance del business con riguardo ad una molteplicità di dimensioni, inclusi i flussi di cassa e le quote di mercato.

Il team è riuscito ad analizzare tutte le varie opzioni derivanti dall'utilizzo di OnStar sui veicoli sia nel caso in cui venisse considerato come nuovo accessorio, che nel caso in cui venisse creato un nuovo "business service". Il risultato di tale analisi ha rivelato come quest'ultimo avrebbe garantito un risultato superiore in tutti i parametri considerati. A conclusione del lavoro, il team ha così suggerito alla dirigenza di adottare una serie di decisioni strategiche più aggressive creando un nuovo "business service".

Il modello includeva una serie di scelte molto aggressive e rischiose, come l'installazione della OnStar su tutte le vetture GM, concessione gratuita del servizio per tutto il primo anno d'utilizzo, concesso, partnership con i fornitori. La dirigenza di GM accettò il progetto suggerito dal team e riconobbe in modo formale come il processo iterativo portato avanti dal team, nel quale le scelte strategiche erano state testate attraverso modelli di business, aveva influito molto sulla scelta finale.

I risultati dell'iniziativa OnStar intrapresa da GM sono stati senza dubbio notevoli. Nel 2001 il servizio ha avuto due milioni di clienti. Inoltre, le numerose alleanze instaurate con i maggiori produttori di vetture, tra cui Toyota, Honda, VW, Audi, Isuzu e Subaru hanno permesso ad OnStar di essere installato su circa il 50% delle nuove vetture vendute. Secondo le previsioni realizzate internamente, il servizio avrebbe raggiunto il punto di pareggio nel 2003 per poi generare un significativo flusso di cassa negli anni seguenti. Si verificò quanto previsto e nel 2011 Onstar ha superato la quota di sei milioni di clienti.

Dunque, come già sottolineato in precedenza, il business model deve rappresentare la logica di base dell'organizzazione e le scelte strategiche che determinano la creazione e l'assorbimento di valore all'interno di un network. La

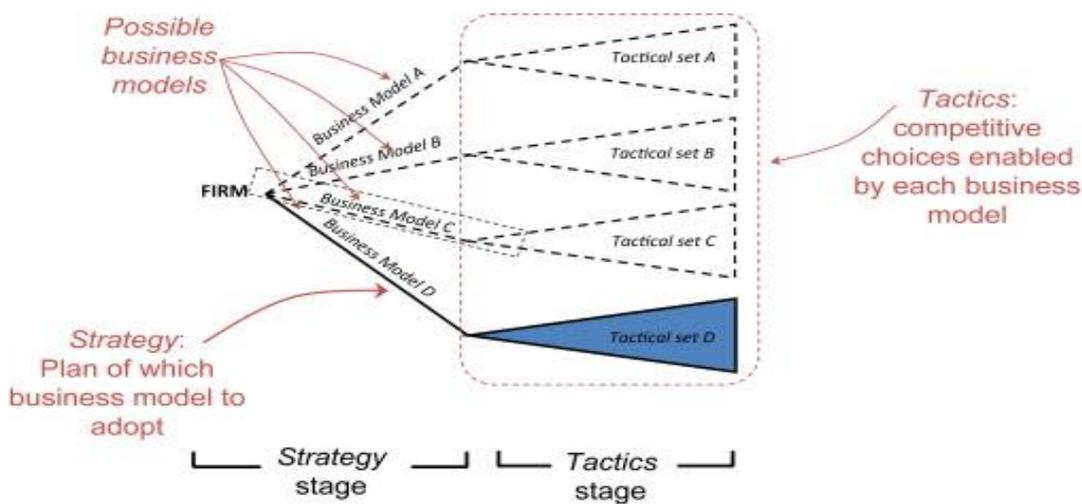
logica di base deve essere il più comprensibile possibile ed il business model deve rispecchiare le scelte strategiche adottate dall'impresa.

### **2.3.3 Integrazione di Business Model, Strategia e Tattica**

Dopo aver introdotto le nozioni di strategia, modello di business e tattiche, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) le hanno integrate e messe in relazione tra loro attraverso l'utilizzo di una struttura organizzativa. La figura sottostante mostra le relazioni tra questi tre concetti in modo chiaro e dettagliato. Ancora una volta viene dimostrato come la strategia e il modello di business siano due concetti collegati ma ben distinti tra loro. Le azioni strategiche intraprese da un'organizzazione costituiscono le scelte che saranno poi il punto di partenza per la definizione del modello di business. Perciò, la strategia implica la progettazione dei modelli di business (ridefinendoli nel momento in cui si verificano delle contingenze) con il fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti; i modelli di business rappresentano invece il risultato della strategia effettivamente realizzata. Allo stesso modo, anche se in modo più dettagliato, le scelte tattiche possono essere viste come piani d'azione che vengono effettuati entro i confini stabiliti dal modello di business dell'organizzazione.

Riprendendo l'analogia con il settore automobilistico, un potenziale compratore potrebbe decidere di modificare le caratteristiche della macchina prima del suo acquisto; in questo modo andrebbe a prendere decisioni riguardanti la forma, la potenza, il consumo, i sedili, il sistema A/C. Tutte queste modifiche non costituirebbero scelte tattiche ma vere e proprie scelte strategiche, dal momento che implicherebbero cambiamenti della macchina stessa (il "modello di business").

**Figura 9.** *Strategy, business model, and tactics*  
(Casadesus-Masanell e Ricart, 2010)

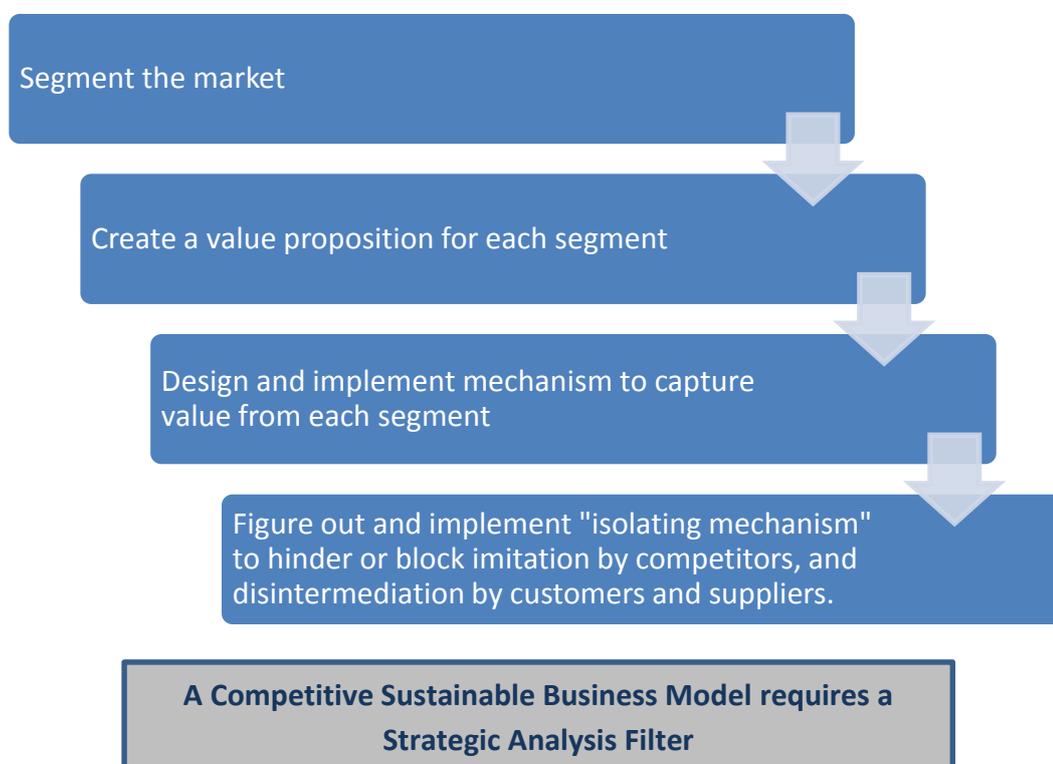


### 2.3.4 La creazione di vantaggio competitivo

David J. Teece (2010) ha evidenziato come un modello di business sia in grado di determinare in modo chiaro e funzionante sia la “*value proposition*” che la relativa struttura di costi e di ricavi. In altri termini, si tratta del beneficio che l’impresa darà ai propri clienti, il modo in cui questa si organizza per fare ciò, e come verrà catturata una parte del valore generato. Un modello di business ben strutturato riesce a generare valore per i clienti in modo consistente e permette all’impresa di assorbitne una parte considerevole. Ma sviluppare un business model di successo non è sufficiente di per sé a garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Infatti, una volta implementato, la maggior parte dei suoi elementi rimangono spesso troppo evidenti e, per questo motivo, facili da imitare. Dunque, i modelli di business di successo finiscono sempre per essere “condivisi” da una molteplicità di organizzazioni.

Al fine di proteggere qualsiasi tipo di vantaggio competitivo che risulti dalla progettazione e l'implementazione di nuovi modelli di business, l'impresa deve svolgere a priori un'analisi strategica dettagliata. D. Teece sostiene che per poter svolgere un'analisi competitiva funzionale per la definizione di un modello di business, l'impresa deve segmentare il mercato, creare una "value proposition" per ogni segmento, impostare l'apparato che serve per generare valore, ed infine sviluppare quei "meccanismi di isolamento" che possono essere usati per evitare che il proprio modello di business venga imitato dai competitors. L'analisi strategica risulta perciò una fase essenziale per riuscire a definire un modello di business composto da elementi difficilmente replicabili. Tali elementi devono essere integrati gli uni con gli altri, in modo che il modello funzioni come un unico sistema. Soltanto in questo modo un'impresa riesce a progettare un modello di business che si distingue da quello degli altri (e quindi difficile da imitare), ma che sia anche allo stesso tempo efficace ed efficiente.

**Figura 10.** *Steps to achieve sustainable business models (D. Teece, 2010)*



## 2.4 Le Principali problematiche

Un modello di business costruito nel modo adeguato ha un grande potere e può essere usato come essenziale strumento strategico da parte dell'organizzazione. Tuttavia, come evidenziato da S. Shafer, J. Smith e J. Linder (2005), non è escluso che durante la sua progettazione possano nascere diverse problematiche, come ad esempio:

1. Fondare la logica di base su ipotesi errate.
2. Limitare le scelte strategiche considerate.
3. Ideare la creazione e la cattura di valore in modo equivoco.
4. Costituire il network virtuoso su ipotesi imperfette.

Volendo approfondire il primo problema che si può verificare, risulta chiaro come un'organizzazione che sviluppa un modello di business basato su ipotesi errate o non sperimentate andrà sicuramente incontro a situazioni pericolose.

Per spiegare l'argomento i tre autori analizzano il caso di un'impresa che aveva come obiettivo quello di fornire servizi integrati su rete wireless in molte regioni degli Stati Uniti. Il suo business model sembrava ben strutturato e coerente, dal momento che sia la logica di base che la creazione e la cattura di valore erano stati definiti nel modo corretto. Tuttavia erano ancora presenti molte incompatibilità per quanto riguarda gli standard richiesti per la creazione di un network wireless, e l'organizzazione si aspettava che in un futuro prossimo tali problematiche si sarebbero risolte. Questo non accadde, e la società si trovò ad affrontare significative problematiche durante la fase dell'implementazione del business model.

Risulta dunque vitale, una volta intraprese determinate scelte strategiche, controllare il modello di business che ne deriva, assicurandosi che le implicite ed esplicite relazioni causa-effetto siano logiche e ben fondate.

Inoltre, è opportuno esaminarlo nel dettaglio per verificare quanto le scelte siano coerenti e di sostegno reciproco. Tale concetto viene dimostrato dalle scelte strategiche adottate da OnStar, nello specifico dalla definizione del prodotto e dal suo posizionamento; posizionarsi semplicemente come una nuova funzione dell'autovettura e rendere il servizio OnStar disponibile ad altri produttori di macchine sarebbe stato senza dubbio una combinazione di scelte incompatibile.

Qualora fosse stata adottata una politica di questo genere, qualsiasi beneficio potenziale sarebbe stato facilmente negato a GM, dal momento che i competitors sarebbero stati in grado di offrire la stessa funzione.

L'alternativa è stata quella di posizionare OnStar come un servizio stand-alone e di renderlo comunque disponibile ad altri produttori. Questa è senza dubbio una combinazione di scelte più compatibile e dà l'opportunità a GM di penetrare più facilmente il mercato.

Per quanto riguarda invece la possibilità che le scelte strategiche considerate vengano limitate, viene sottolineato come un modello di business debba prendere in considerazione tutta la logica che alla base della creazione e del trattenimento di valore, non soltanto una parte di essa. S. Shafer, J. Smith e J. Linder (2005) hanno evidenziato come uno dei più grandi errori dell'era "dot.com" è stato quello di ritenere che, una volta definita una porzione, il business model poteva essere considerato concluso. Una tale assunzione provoca ingenti problematiche, soprattutto dal punto di vista di una adeguata comunicazione. Ma il difetto più grande che ne deriva è la possibilità che la dirigenza sia portata a sovrastimare la capacità di successo del suo modello sul mercato.

Il problema di prendere in considerazione soltanto una ristretta gamma di decisioni strategiche, deriva spesso dalla tendenza di una parte del management di considerarle in maniera frammentaria e non come se fossero dipendenti l'una dall'altra.

Un modello di business adeguatamente costruito costituisce invece un potente strumento per evitare questa insidia; primo, perché rispecchia le scelte strategiche adottate, sottolineando la necessità di considerare un'ampia gamma di decisioni. Secondo, perché obbliga la dirigenza a considerare complessivamente la logica e la coerenza di queste ultime.

Un'ulteriore problematica individuata dai tre autori è quella di focalizzarsi troppo sulla creazione di valore e di ignorare, o comunque di sminuire, l'acquisizione di valore.

Continuando con la propria analisi S. Shafer, J. Smith, e J. Linder (2005) hanno evidenziato come possa accadere che la dirigenza confonda il valore potenziale con il valore reale. In passato infatti molti analisti finanziari ritenevano che la performance di una compagnia dovesse essere misurata in base al numero dei suoi clienti, non in base al flusso di cassa generato. Questo adesso può sembrare strano, ma molti manager, nel momento della realizzazione del modello

di business, hanno confuso il valore potenziale con il valore reale non senza conseguenze negative.

Può accadere, infine, che il network virtuoso di un'organizzazione venga creato basandosi su ipotesi imperfette. Spesso, infatti, si ritiene erroneamente che il network esistente rimarrà nello stesso identico modo anche nel futuro.

Volendo riassumere quanto detto fino ad ora, risulta chiaro come la sopravvivenza e la prosperità delle organizzazioni dipende dalla loro capacità di creare valore e di generare profitto. Non va comunque dimenticato che le decisioni strategiche da intraprendere dipenderanno da una pluralità di fattori, come il momento del ciclo di vita in cui si trova l'organizzazione, il settore d'appartenenza, la regolamentazione del governo in cui si opera e il tipo di clientela con cui si ha a che fare. Allo stesso tempo, il modello di business di una società non può mai essere considerato completo, dato che è indispensabile una continua e frequente verifica di quest'ultimo. La probabilità che si ottenga un successo nel medio-lungo termine aumenta notevolmente qualora un'organizzazione decida di collaudare costantemente e con rigore le proprie scelte strategiche attraverso il modello di business. Come sottolineato più volte, tale modello aiuta ad analizzare ed a comunicare nel modo corretto le proprie decisioni.

## **2.5 Business Model Canvas**

Il Business Model Canvas è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi. Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Grazie all'intuizione di Alexander Osterwalder questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un business model. Con facilità, tutti hanno la possibilità di comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda: questo è il vantaggio comunicativo del Canvas. Tale modello è stato proposto da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro "*Business Model Ontology*", pubblicato nel 2004, e successivamente sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Y. Pigneur e da A. Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo.

### **2.5.1 L'idea del modello di business**

Secondo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), un modello di business descrive il fondamento logico secondo cui un'organizzazione è in grado di creare, consegnare e creare valore.

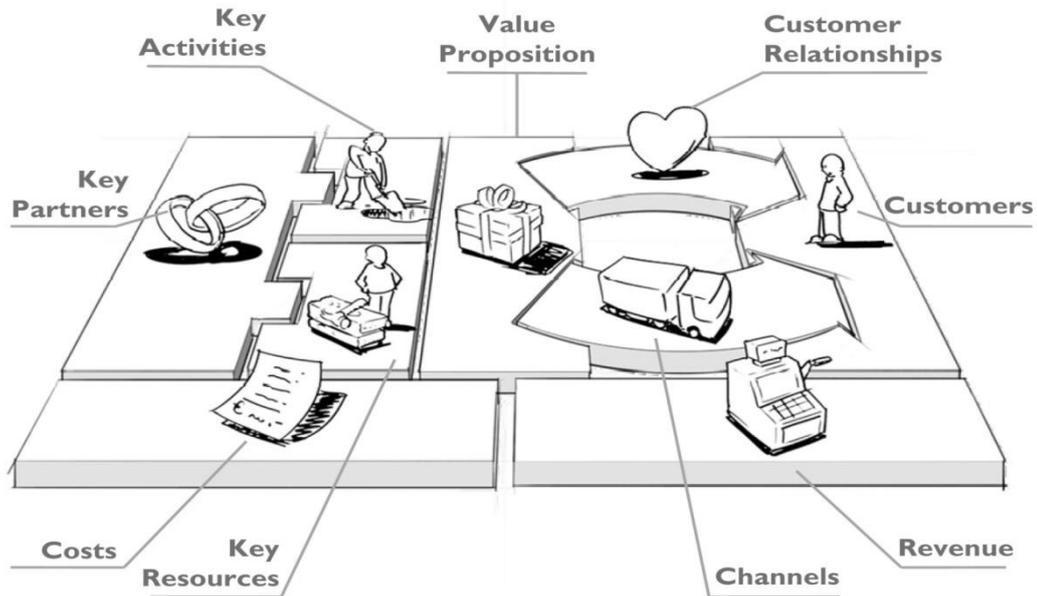
Per prima cosa, il modello di business è considerato, esplicitamente o implicitamente, una nuova unità d'analisi che espande o va oltre i tradizionali livelli d'analisi quali il prodotto, l'impresa, il settore o il network.

Negli anni gli studiosi hanno affrontato l'argomento adottando generalmente un approccio olistico e sistematico, descrivendo non soltanto il risultato finale dei modelli di business (ad esempio, quali prodotti e servizi vengono offerti in un determinato mercato), ma anche il modo in cui questo viene presentato (come i diversi fattori e i prodotti vengono collegati tra loro per soddisfare le esigenze dei consumatori). Alcuni di questi hanno preso in considerazione anche le attività organizzative che vengono realizzate sia dall'organizzazione che da ciascuno dei suoi fornitori, partner o clienti. Con il passare del tempo l'analisi dei ricercatori si è concentrata soprattutto sulla capacità dell'impresa di creare valore, non trascurando però la sua abilità di catturare una parte del valore generato. Ritornando alla definizione data da Osterwalder e Pigneur, la capacità di creare e consegnare valore deve essere osservata dal punto di vista del consumatore finale ed è fortemente influenzata dal network di cui fa parte l'organizzazione e dalle relazioni che questa riesce a stabilire al suo interno. L'appropriazione del valore dipende invece dal modello dei ricavi stabilito, secondo cui *"the actors share the cake they have participated to prepare"*.

### **2.5.2 I nove elementi costitutivi**

Il modello di business viene descritto dai due autori tramite nove componenti fondamentali che mostrano il modo in cui una compagnia vuole guadagnare. I nove elementi coprono le quattro principali aree del business:

**Figura 11.** *The puzzle of a Business Model* (A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2010)



1) **Customer Segments:** i segmenti di mercato definiscono i diversi gruppi di persone od organizzazioni che un'impresa desidera servire. Si può parlare di segmento di mercato soltanto nel caso in cui vengono rispettati cinque requisiti:

- I bisogni dei clienti richiedono e giustificano una precisa offerta.
- I clienti vengono serviti attraverso un unico canale di distribuzione.
- Tra l'organizzazione e i suoi clienti viene instaurata la stessa tipologia di relazione.
- I clienti hanno sostanzialmente lo stesso livello di redditività
- I clienti sono disponibili a comprare il prodotto/servito offerto dall'organizzazione per gli stessi motivi.

Generalmente, le domande che ogni impresa dovrebbe porsi nel momento in cui vengono identificati i segmenti di mercato sono: "Per chi stiamo creando valore?" e "Chi sono i nostri clienti più importanti?".

2) **Value Proposition:** la proposizione di valore definisce l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per uno specifico segmento di mercato. Rappresenta il motivo per cui un soggetto si rivolge ad una compagnia piuttosto che ad un'altra, dato che ne risolve un problema o ne soddisfa un bisogno meglio

degli altri. Volendola semplificare, può essere vista come l'aggregazione dei benefici che un'organizzazione offre ai suoi clienti.

Per una chiara identificazione della "value proposition", occorre valutare quale sia il valore effettivamente offerto ai clienti, quali siano i problemi dei clienti che l'organizzazione intende risolvere, quali bisogni vengono soddisfatti, e quale sia l'insieme dei prodotti e servizi offerti ad ogni segmento di mercato.

3) Channels: descrivono come una compagnia comunica e serve i propri segmenti di mercato attraverso la value proposition.

La comunicazione, la distribuzione e i canali di vendita rappresentano i tre modi principali attraverso cui un'organizzazione si interfaccia con i clienti.

Qualora questi canali vengano utilizzati correttamente, da una parte l'impresa è in grado di aumentare il livello di riconoscibilità del proprio marchio e di fornire un supporto post-vendita, dall'altra i clienti riescono a valutare correttamente la value proposition offerta ed a comprare specifici prodotti e servizi.

Possono essere identificati diversi canali a seconda che si parli di canali diretti o indiretti: nel primo caso i prodotti/servizi vengono venduti tramite proprio venditori, sito internet dell'azienda o negozi di proprietà. Nel secondo caso l'organizzazione si rivolge a negozi affiliati o/e a grossisti.

Ogni canale si suddivide poi in 5 fasi principali, che sono:

- Awareness: capacità di aumentare il livello di conoscenza dei prodotti e servizi offerti.
- Evaluation: essere in grado di aiutare i clienti in una precisa valutazione della proposizione di valore.
- Purchase: permettere ai clienti di acquistare determinati prodotti e servizi.
- Delivery: presentazione ai clienti della propria value proposition.
- After-sales: supporto offerto ai clienti nel periodo successivo all'acquisto.

4) Customer Relationships: descrive le tipologie di relazioni che una compagnia instaura con i diversi segmenti di mercato. Infatti, ciascuna impresa deve chiarire il tipo di relazione che vuole stabilire con ognuno dei segmenti di mercato individuati. Possono essere individuate diverse categorie di relazioni, da quelle personali a quelle automatizzate, e possono anche coesistere all'interno di un unico segmento. Le motivazioni che portano all'instaurazione di una relazione sono essenzialmente tre: l'acquisizione di nuovi clienti, la fidelizzazione dei clienti

e l'aumento delle vendite. Ai fini di una relazione duratura nel tempo, dovranno essere considerate le tipologie di relazioni che ciascun segmento di mercato si aspetta di instaurare e mantenere, quali saranno effettivamente instaurate, ed il modo in cui queste saranno integrate con il resto del modello di business.

5) Revenue: rappresenta il denaro che una compagnia incassa da ciascuno dei suoi segmenti di mercato. Dopo aver sottratto dai ricavi tutti i costi sostenuti, è possibile identificare il profitto realizzato dall'impresa.

Il modello di business può riferirsi a due diverse tipologie di flussi d'entrate: la prima deriva dai pagamenti effettuati una tantum dei clienti, la seconda fa riferimento ai continui pagamenti che si basano su di una value proposition offerta ai clienti o su un servizio post-vendita.

6) Key Resources: rappresentano gli assets più importanti che permettono il funzionamento del modello di business. Queste risorse consentono all'impresa di creare ed offrire una value proposition, vendere i propri prodotti sul mercato, mantenere le relazioni con i clienti, ottenere ricavi. Le risorse chiave sono diverse a seconda del tipo di modello di business che si utilizza, ma possono essere suddivise principalmente in risorse fisiche, finanziarie, intellettuali ed umane.

7) Key Activities: rappresentano le attività più importanti che un'organizzazione deve realizzare per il buon funzionamento del modello di business. Così come le risorse chiave, sono indispensabili per la creazione e l'offerta della value proposition, la vendita dei propri prodotti sul mercato, il mantenimento delle relazioni con i clienti, l'ottenimento di ricavi. Anche le attività chiave variano a seconda della tipologia del modello di business adottato e possono essere categorizzate in quelle riferite alla produzione (definizione, produzione, consegna di un prodotto ad un quantitativo considerevole o ad una qualità superiore), al problem solving (risoluzione dei problemi dei clienti), al network (utilizzo di una piattaforma o di un network per la buona riuscita del modello di business).

8) Key Partnerships: si riferiscono alla rete di fornitori e partner che permettono al modello di business di funzionare. Le compagnie instaurano partnership per diversi motivi, ma risulta sempre più evidente come queste rappresentino un elemento fondamentale dei modelli di business. Le aziende creano alleanze principalmente per ottimizzare i modelli di business, ridurre il rischio e

l'incertezza, o acquisire particolari risorse e attività. Possono essere identificate quattro differenti tipologie di partnership:

- Alleanze strategiche tra non competitors.
- Partnership strategiche tra competitors.
- Joint ventures per sviluppare nuovi business.
- Relazioni acquirente-fornitore per assicurarsi dei processi di vendita affidabili.

9) Cost Structure: prende in considerazione tutti i costi che un'organizzazione deve sostenere affinché il modello di business possa funzionare.

La creazione e la consegna di valore, il mantenimento delle relazioni con i clienti e la generazione di ricavi presuppongono il sostenimento di costi. Tali costi però possono essere facilmente calcolati dopo aver definito in modo corretto le risorse, le attività e le partnership chiave.

Possono essere individuate due differenti strutture di costo all'interno del modello di business: la prima chiamata "cost-driven", basata sulla minimizzazione dei costi (Value Proposition a basso prezzo, massima automazione, frequente utilizzo dell'outsourcing). La seconda, detta "value-driven", non si basa più sui costi ma sulla creazione di valore attraverso l'offerta di prodotti fortemente personalizzati.

### **2.5.3 La progettazione del Business Canvas Model**

Osterwalder and Pigneur hanno dimostrato come il processo di definizione di un qualsiasi modello di business può essere suddiviso in cinque fasi principali:

1. Mobilize
1. Understand
2. Design
3. Implement
4. Manage

Difficilmente la progressione tra le diverse fasi seguirà un andamento lineare, dal momento che le fasi "Understanding" e "Design" tendono a procedere simultaneamente.

1) Mobilize: In questa prima fase vengono assemblati tutti gli elementi che risulteranno fondamentali per il successo del modello di business futuro. In

sostanza, descrive la motivazione che sta alla base del progetto e definisce un linguaggio comune per la progettazione, descrizione ed analisi del modello di business. Vengono inoltre stabiliti gli obiettivi del progetto, effettuati dei test preliminari sulle idee del business e definite quelle che saranno le persone predisposte alla redazione del modello. Il più grande errore che si può commettere in questa prima fase è senza dubbio quella di sovrastimare le idee iniziali.

2) Understand: In questa fase di ricognizione vengono ricercati ed analizzati tutti gli elementi necessari per la definizione di un adeguato modello di business attraverso interviste ad esperti, raccolta di opinioni e idee, studio dei clienti potenziali. Il team incaricato della sua progettazione deve prendere in considerazione anche tutti quegli elementi esterni all'organizzazione, come l'ambiente competitivo e la tecnologia, determinanti per una giusta identificazione delle necessità e dei problemi. Realizzare una mappatura completa di tutti i modelli di business esistenti aiuta sicuramente ad avere una panoramica di quelli che sono i loro punti di forza e di debolezza, ponendo le basi per un buon punto di partenza.

3) Design: Arrivati a questo momento, l'organizzazione deve trasformare le informazioni e le idee sviluppate nelle fasi precedenti in prototipi. Quelli considerati fattibili dovranno poi essere analizzati e testati, selezionando infine il migliore. La decisione non deve essere affrettata, cadendo nell'errore di convincersi di un'idea che solo apparentemente risulta essere migliore delle altre. Nel processo di selezione occorre inoltre considerare i commenti, le idee e le preoccupazioni provenienti da tutta l'organizzazione, non fossilizzandosi soltanto su quello che viene presentato dal team incaricato della progettazione del modello di business.

4) e 5) Implement and Manage: Come già preannunciato, le due fasi vengono realizzate parallelamente: da una parte viene implementato il prototipo individuato, dall'altra questo viene modificato ed adattato in base alle reazioni del mercato. Un continuo processo di monitoraggio, valutazione e adattamento del proprio modello di business risulta indispensabile per rimanere competitivi nel tempo.

## 3 Corporate Social Innovation

### 3.1 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation

Come evidenziato da J.J Asongu (2009), alcune organizzazioni stanno ripensando le proprie politiche di CSR ed il proprio business in una logica che viene definita di Corporate Social Innovation, cercando di risolvere alcuni dei problemi della nostra società attraverso la definizione di un business che sia quanto più possibile compatibile con i bisogni e le attese di una società in grande cambiamento. Spesso, l'innovazione parte dalla condivisione e dalla collaborazione tra diversi attori pubblici e privati che, agendo insieme, riescono a cambiare non soltanto il loro futuro ma anche quello della realtà in cui operano.

In passato, sono state date molte definizioni riguardo al concetto di Corporate Social Responsibility: riportando alcuni esempi, secondo D.Wood *"the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities"* (2000), mentre secondo R. Buchholz *"The way a corporation achieves a balance among its economic, social, and environmental responsibilities in its operations so as to address shareholder and other stakeholder expectations"* (2002); In definitiva, la CSR può essere interpretata come la capacità di gestire l'impresa con un approccio responsabile e sostenibile, andando oltre il semplice rispetto della legge. Le pratiche e comportamenti vengono adottate dall'organizzazione su base volontaria, nella convinzione di ottenere risultati che portano benefici per sé e vantaggi per i suoi stakeholder. Particolare attenzione infatti viene dedicata ai rapporti con i portatori d'interesse (dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, partner commerciali, comunità e istituzioni locali), soggetti con cui l'impresa si confronta e dialoga. In questa prospettiva l'impresa è portata ad adottare politiche che conciliano gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali in un'ottica di sostenibilità nel tempo. Molte imprese hanno inoltre compreso l'importanza di ascoltare gli stakeholder e di comunicare la loro performance mediante un sistema di reporting chiaro e trasparente.

Come evoluzione del concetto di CSR, U. Ubius e R. Alas (2012) hanno interpretato la Corporate Social Innovation come quella tipologia di innovazione capace di generare nuovi saperi tecnici o organizzativi, di fornire un nuovo approccio manageriale ai problemi sociali, di sviluppare tecnologie, strumenti e forme organizzative finalizzate a creare attività imprenditoriali partendo da una

socialità di rete. L'obiettivo è quello di trasformare principi teorici e ricerca accademica in prodotti e servizi (attraverso idee, creatività, coraggio e metodologie innovative) da offrire a un mercato sempre più attento ai bisogni delle persone e alla sostenibilità: obiettivi che possono essere raggiunti tramite la collaborazione d'impresе sostenibili, istituzioni responsabili e territori "intelligenti".

### **3.2 Social Responsibility**

Nel ventesimo secolo sia il mercato che le organizzazioni hanno dimostrato di diventare sempre più coscienti dell'importanza dell'etica e dei diritti umani, e di avere un atteggiamento attivo e responsabile dal punto di vista economico, ambientale e sociale. Allo stesso tempo, tanto le leggi quanto altre iniziative pubbliche stanno mettendo pressione alle imprese per far sì che queste aumentino notevolmente le iniziative e i processi che hanno un impatto positivo sull'ambiente e sulla società. Molti ricercatori hanno sottolineato come ci sia un evidente legame tra la "performance sociale" e i risultati finanziari ottenuti da una organizzazione. Tuttavia, l'importanza e la natura dei benefici della corporate social responsibility vanno oltre l'aspetto finanziario ed includono anche benefici che riguardano una migliore percezione dell'impresa, un costante rapporto con i clienti basato sulla fiducia e su distintivi valori etici, e lo sviluppo di una cultura interna all'organizzazione volta "a realizzare la cosa giusta".

Come sottolineato da G.K Kanji e P.K. Chopra (2010), una politica di CSR ha un impatto estremamente positivo sulle persone, sul pianeta e sul profitto dell'organizzazione che la implementa. Infatti, i suoi benefici sono immensi tanto per le organizzazioni, che per la comunità nella quale operano. Ci sono poi tutta una serie di altri fattori che hanno avvalorato la messa in atto di tali politiche. Primo elemento da prendere in considerazione è la sempre maggiore consapevolezza dei consumatori riguardo alle implicazioni ambientali e sociali derivanti dai loro acquisti. Da qui ne deriva una maggiore attenzione nel momento in cui prendono le loro scelte relative all'acquisto di un prodotto piuttosto che un altro. Altro fattore da analizzare riguarda la globalizzazione, dalla quale sono sorte nuove sfide per le organizzazioni in termini di regolamentazioni, tariffe, attenzione all'ambiente e questioni etiche. Tutto ciò rischia di tramutarsi in un costo enorme per le imprese che quindi devono obbligatoriamente adeguarsi e adottare politiche socialmente responsabili. Allo stesso tempo però si è

verificato in alcuni casi un abuso delle politiche di CSR, usate come mossa strategica per ottenere un supporto economico pubblico, indispensabile per espandersi nei mercati globali e per rafforzare la propria immagine agli occhi dei consumatori.

Secondo I. Davis (2008), la CSR può in un certo senso essere vista come un contratto tacito tra un'impresa e la comunità in cui opera, dove quest'ultima permette alla prima di operare all'interno della sua giurisdizione ottenendo lavoro per i residenti e ricavi attraverso la tassazione. Inoltre, la comunità si aspetta che l'impresa preservi l'ambiente ed intraprenda attività che possano migliorare l'ambiente e la condizione sociale. Dal punto di vista delle organizzazioni, oggi la CSR è considerata uno strumento vitale per poter promuovere e migliorare la propria immagine a livello mondiale. Senza dubbio, una buona politica di CSR porta l'impresa a massimizzare il suo impatto positivo sulla società, ottenendo allo stesso tempo un elevato profitto.

Dunque, Corporate Social Responsibility significa gestire un'attività in maniera socialmente responsabile, contribuendo allo sviluppo della società investendo sia da un punto di vista economico, ma anche ambientale, etico e sociale.

**Figura 12.** *Cyclical matrix of corporate social responsibility (I. Devis, 2008)*



### 3.2.1 Il dibattito storico

A partire dalla seconda metà del 1900, la ricerca accademica ha contribuito allo sviluppo del concetto di CSR, partendo da un'iniziale vaga consapevolezza della relazione esistente tra impresa e problemi socio-ambientali fino ad arrivare all'identificazione di un codice di condotta ed un definito set di strumenti e pratiche di CSR. In particolare l'evoluzione di tale concetto ha visto uno spostamento del focus dalla supremazia degli shareholder, intesa come l'abilità dell'azienda di massimizzare il valore per gli azionisti, all'idea che la creazione di valore nel lungo termine può essere significativamente influenzata dalle esigenze e dalle richieste di diverse categorie di stakeholder. Questa prospettiva "estesa" è la rappresentazione dei cambiamenti in atto a livello globale, dalla globalizzazione al graduale affermarsi del concetto di sviluppo sostenibile. La prima definizione di CSR è stata presentata da H. Bowen nel 1953 all'interno del suo "Social Responsibilities of the Businessman": *"the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"*. Tuttavia questa prospettiva ha generato presto una serie di critiche, culminanti nello scetticismo di M. Friedman, il quale nel 1996 sostiene che la principale responsabilità sociale delle imprese sia quella di generare profitto: *"the business of business is business"*. Secondo l'autore infatti la risoluzione dei problemi sociali è compito dei governi, non un obiettivo del business aziendale. Grazie al contributo di E. Garriga e D. Melè (2008) risulta possibile "mappare il territorio" delle teorie e degli approcci emersi nel corso degli anni, spesso complessi e controversi. I due autori sono stati in grado di individuare diverse teorie di CSR con relativi approcci e di classificarle in quattro gruppi ben distinti tra loro:

- 1) Il primo, instrumental theories, ha il suo più noto esponente in M. Friedman e vede l'impresa come uno strumento per creare ricchezza e le sue attività sociali solo un mezzo per ottenere risultati economici.
  
- 2) Il secondo, political theories, riguarda il potere dell'impresa nella società e le sue responsabilità politiche. Si articola in tre principali filoni teorici

(corporate constitutionalism, integrative social contract, corporate citizenship) e si focalizza sul ruolo delle imprese e dei diritti/doveri a queste connessi e sull'uso responsabile del potere nel contesto politico e sociale.

- 3) Un altro gruppo è costituito dalle integrative theories, in cui convivono gli approcci dell'issue management, della public responsibility, dello stakeholder management e della corporate social performance. Secondo questa visione il business dipende strettamente dalla società per la sua continuità e crescita e anche per l'esistenza del business stesso.

Le teorie qui comprese si riferiscono al modo in cui l'impresa ottiene legittimazione e prestigio interagendo con gli stakeholder e la società, integrando le diverse esigenze nel proprio business, il quale quindi viene sviluppato in accordo con tali valori sociali. In altre parole questa interpretazione della CSR rappresenta un cambiamento radicale nel modo di pensare delle imprese: la capacità di un'azienda di creare ricchezza sostenibile nel tempo è influenzata dalla relazione con gli stakeholder critici.

- 4) Da ultimo si collocano le ethical theories, che comprendono l'approccio della stakeholder normative theory, quello basato sui diritti universali del sustainable development e l'approccio del common good of society in cui trovano spazio la teoria del bene comune e dell'Economia Civile. In generale, questa visione si riferisce alla responsabilità etica dell'impresa nei confronti della società.

### **3.2.2 Strategic CSR**

Il dibattito riguardante la responsabilità sociale delle imprese è sempre stato caratterizzato da un problema di fondo, ovvero l'apparente conflitto tra gli obiettivi del business e l'attenzione agli aspetti sociali. La letteratura e la realtà manageriale hanno mostrato l'esistenza di due visioni contrapposte.

La prima conferisce una connotazione negativa alla CSR, sostenendo che essa distrugge valore economico per l'impresa. Il business quindi non deve assumersi

alcuna responsabilità sociale in quanto impedimento al raggiungimento degli obiettivi di profittabilità. Riprendendo le parole L. Chonko (2009), *“l’assunzione di una responsabilità sociale da parte del business è un impedimento al raggiungimento del suo obiettivo di creazione di profitti in quanto richiede l’implementazione di attività che sono costose e che quindi fanno aumentare i prezzi, provocando una riduzione della domanda”*. L’interpretazione alternativa, basandosi sulla connessione tra CSR e performance finanziaria, sostiene invece l’idea che un corretto uso della CSR porti ad ottenere benefici sostanziali e comporti una creazione di valore sia per l’impresa che per la società. Secondo questa visione le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, considerata uno strumento strategico in grado di portare benefici alla società ed all’ambiente, e allo stesso tempo rafforzare il vantaggio competitivo aziendale.

Lo studioso D. Baron è stato il primo che ha esplicitato un modello della cosiddetta *“profit-maximizing CSR”*. Nel 2001 conia il termine Strategic CSR, affermando che *“si può parlare di CSR Strategica quando l’impresa unisce la ricerca del beneficio sociale alla vendita dei propri prodotti, come nel caso del cause-related marketing, partendo quindi da una motivazione di carattere sociale e garantendo allo stesso tempo il profitto dell’impresa”*. Questo concetto quindi denota una strategia di massimizzazione dei profitti che viene percepita come socialmente responsabile, ma la cui motivazione principale è appunto di natura meramente economica. L’autore identifica la CSR come parte della strategia di marketing aziendale, grazie alla forte connessione esistente tra i benefici sociali e l’aumento delle vendite dei propri prodotti.

In realtà, il concetto di Strategic CSR esisteva già in precedenza. Infatti già nel 1996 J. Burke e J. Logsdon affermano che la CSR è strategica quando permette di ottenere benefici sostanziali all’impresa correlati al suo business, in particolare attraverso il supporto delle attività core, e così contribuire al raggiungimento degli obiettivi delineati nella mission aziendale. Essi studiano le condizioni che possono permettere all’impresa di soddisfare in modo simultaneo i propri interessi e quelli degli stakeholder. Sono state individuate da J. Burke e J. Logsdon (1996) cinque dimensioni strategiche determinanti per il successo delle imprese, con l’obiettivo di collegare le attività di CSR con la creazione di valore economico:

1. La centralità è una misura di quanto le politiche di CSR siano critiche per l'impresa, evidenziandone la stretta relazione con la con la mission e gli obiettivi aziendali. Essa fornisce una direzione da seguire e permette di valutare i feedback per determinare la coerenza tra le azioni di CSR e la strategia aziendale.
2. La specificità si riferisce alla capacità di catturare ed interiorizzare i benefici derivanti dal programma di CSR.
3. La proattività riflette il grado di pianificazione anticipata del programma di CSR rispetto all'emergere di nuovi trend sociali, economici, tecnologici o politici. Questa dimensione dipende strettamente dal livello di turbolenza dell'ambiente in cui l'impresa opera.
4. Il volontarismo è strettamente connesso alla proattività ed indica la possibilità di prendere decisioni in modo discrezionale, senza la presenza di imposizioni esterne.
5. La visibilità denota l'osservabilità delle attività connesse al business aziendale e l'abilità dell'impresa di ottenere riconoscimento dagli stakeholder, sia interni che esterni.

Il concetto di Strategic CSR si riferisce dunque alla possibilità di dare valenza strategica alla responsabilità sociale, e di sfruttarla come un'opportunità per favorire la realizzazione della strategia aziendale, creando così valore allo stesso tempo per l'impresa e per la società. L'essenza di tale nozione è ben rappresentata da una frase pronunciata nel 2001 dal politico K. Annan: *"a happy convergence between what your shareholders want and what is best for millions of people"*.

Su queste considerazioni si basa l'importante contributo fornito da M. Porter e da M. Kramer, che nel 2011 sottolineano l'importanza per le imprese di creare "valore condiviso". Tale concetto è stato definito dai due autori come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. Il punto focale sta proprio nell'identificazione e nell'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale.

Il valore viene definito in termini di benefici in relazione ai costi, dunque il profitto viene determinato dai ricavi generati dai clienti meno i costi relativi. Le imprese tuttavia, secondo la visione degli autori, non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, rendendo meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

Secondo Porter e Kramer (2011) le imprese possono usare tre diversi approcci per quanto riguarda la creazione di valore condiviso: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, oppure costruire settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda. Tuttavia ognuno di questi approcci fa parte del circolo virtuoso del valore condiviso: l'incremento del valore in un'area crea opportunità anche nelle altre. In questo modo è possibile creare un'efficace relazione tra successo delle imprese e miglioramento sociale, aprendo molte opportunità per soddisfare nuovi bisogni, creare differenziazione ed espandere i mercati. Appare evidente come Porter e Kramer abbiano cercato di andare oltre il concetto di CSR, sottolineando come la creazione di valore condiviso dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale d'impresa nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nelle comunità in cui operano.

In entrambi i casi si assume il rispetto degli standard etici e la riduzione dei danni causati dalle attività dell'azienda, ma se da una parte i programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, dall'altra la creazione di valore condiviso è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda vengono sfruttate per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.

### **3.2.3 Vantaggi e svantaggi della CSR**

Nella situazione di mercato attuale, la CSR è diventata una priorità ineludibile per i leader aziendali di tutto il mondo. Come è già stato anticipato, essa rappresenta uno strumento che, se integrato coerentemente nella strategia di business, può essere molto più di un costo o di un gesto caritatevole. La CSR può diventare una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo, per cui deve essere considerata come un investimento strategico che crea valore nel lungo termine. Se le attività socialmente responsabili dell'impresa vengono

implementate con la consapevolezza che esiste una forte relazione fra l'azienda e la società, e allo stesso tempo la CSR trova un radicamento nella strategia e nelle attività correnti della singola impresa, allora è possibile perseguire il principio del "valore condiviso". La dipendenza reciproca che intercorre fra le imprese e la società permette di ottenere benefici per ambo le parti in gioco. In questo senso si può parlare di CSR come strategia che crea valore per l'impresa, per l'ambiente e per la società. È esplicitiva a questo punto una citazione letteraria risalente al 2009 di Xueming Luo: "*CSR is not merely the right thing to do, but also the smart thing to do*".

Un'attività di CSR realizzata nel modo adeguato porta senza dubbio vantaggi dal punto di vista reputazionale e di legittimazione. Infatti, così come è stato evidenziato da L. S. Paine (2008), si è assistito negli ultimi anni ad una crescente attenzione ai valori, precedentemente considerati come irrilevanti al business, il quale aveva come unica responsabilità quella di creare profitto per i propri azionisti. Con il passare del tempo, invece, si è assistito ad una svolta, per cui dall'importanza marginale attribuita ai valori dalle imprese si è arrivati a considerarli come un fondamentale fattore di successo e differenziazione aziendale. Molte imprese si sono sforzate di implementare azioni finalizzate a rafforzare la propria reputazione o diventare più responsabili nei confronti dei bisogni e interessi dei propri stakeholder.

Secondo P. Ferauge (2012) le motivazioni alla base dell'implementazione di politiche etiche riflettono innanzitutto lo stadio di sviluppo aziendale. I manager delle grandi imprese che presentano un'attività di business stabile tipicamente agiscono con l'obiettivo di proteggere la reputazione o il brand aziendale, mentre gli imprenditori sono comprensibilmente più orientati alla costruzione di una propria reputazione o affermazione del nuovo brand. Oltre alla dimensione aziendale ed allo stadio di sviluppo, alcuni fattori sociali hanno giocato un ruolo importante in questo fenomeno di crescente attenzione ai valori, come le restrizioni dovute alle legislazioni nazionali e l'importanza dei media.

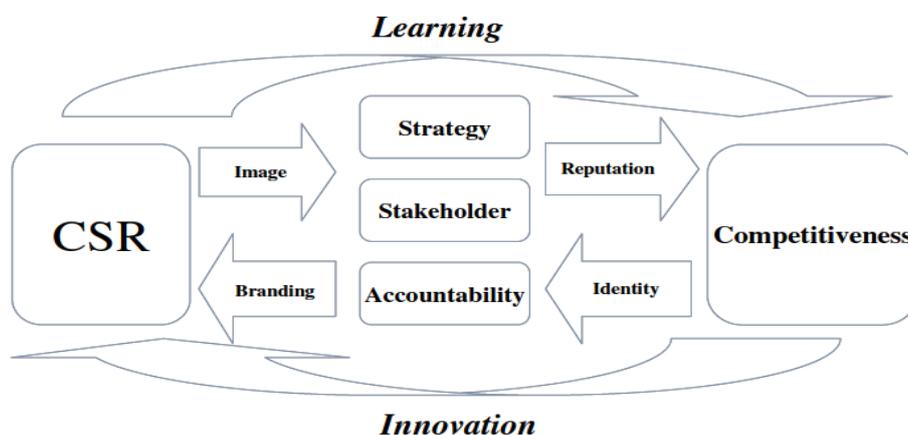
Continuando con la propria analisi, P. Ferauge (2012) ha analizzato come le politiche di CSR costituiscono la risposta alle pressioni esterne e incrementano l'attenzione dei media nei confronti dell'organizzazione; i limiti imposti dalla società e le normative cambiano con il trascorrere del tempo, e l'impresa deve continuamente dimostrare che le sue azioni sono legittimate, rispecchiando in

questo modo il comportamento di un buon cittadino. Questo proposito viene raggiunto attraverso l'implementazione di politiche di CSR.

Oltre a tutta una serie di benefici reputazionali, è possibile individuare tutta una serie di vantaggi "operativi". Attraverso l'implementazione di adeguate politiche di CSR l'impresa incoraggia la cooperazione, ispira un maggiore impegno, nutre la creatività e l'innovazione ed innesca nei membri dell'organizzazione una maggior consapevolezza di se stessi.

M. Vilanova, J. M. Lozano e D. Arenas, in un saggio del 2009, esplorano la natura della relazione esistente tra la CSR e la competitività aziendale. Quest'ultima viene definita come "*the strenght of an organization in comparison with its competitors*". La tesi principale sostenuta dai tre autori è l'esistenza di una forte connessione tra la CSR e le dimensioni della competitività, dato che molti degli aspetti che influenzano la competitività aziendale sono dei fattori "intangibles" che derivano proprio da solide e complete politiche di CSR. Attraverso l'analisi del framework, proposto dai tre autori nella figura sottostante, è possibile capire la connessione fra CSR e competitività aziendale.

**Figura 13.** *The connection between CSR and Competitiveness*  
(M. Vilanova, J. M. Lozano e D. Arenas, 2009)



Adottare una strategia di CSR ha impatto sull'identità e sul brand aziendale, che a loro volta influenzano la competitività in quanto impongono di considerare lo sviluppo sostenibile nella vision attraverso la strategia aziendale, permettono di

migliorare la comprensione dell'ambiente competitivo e rinforzano le relazioni con gli stakeholder.

La reputazione e l'immagine, inoltre, secondo M. Vilanova, J. M. Lozano e D. Arenas (2009) generano opportunità di innovazione in termini di corporate branding, il quale, a sua volta, contribuisce a costruire la reputazione, l'immagine e l'identità corporate. La reputazione, quindi, diventa un driver fondamentale non solo per dare il via allo sviluppo di nuovi approcci di CSR nel business, ma anche per guidare i processi interni all'azienda.

La questione, dunque, sta nella capacità di integrare la CSR nella vision aziendale, con l'obiettivo di stabilire un'identità corporate basata su obiettivi e valori ben definiti, mentre le strategie e le pratiche dell'impresa si devono costantemente adeguare ad un mondo che cambia.

Tuttavia, non sempre l'implementazione di programmi di Corporate Social Responsibility portano risultati positivi all'azienda. Come evidenziato da H. Servaes e A. Tamayo in una loro pubblicazione del 2013, le attività di CSR riescono ad aumentare il valore dell'impresa soprattutto nel caso in cui questa goda di un elevato grado di riconoscibilità sul mercato. Infatti, nella maggior parte dei casi in cui organizzazioni con un basso grado di riconoscibilità abbiano provato ad attuare politiche di CSR, queste hanno ottenuto un risultato insignificante o addirittura negativo. La conseguenza di tali azioni è stata uno spreco enorme di tempo e di risorse, che spesso ha finito per mettere in ginocchio le imprese. I due autori inoltre sottolineano come per la buona riuscita dell'operazione non sia sufficiente il fatto di poter contar sulla riconoscibilità sul mercato, ma sia anche necessario un ingente sforzo in termini di pubblicità e di marketing per poter rendere noto ai consumatori l'esistenza dell'iniziativa.

Dunque, risulta indispensabile per la creazione di valore un allineamento tra quello che è lo sforzo in termini di programmi CSR e la reputazione di cui gode l'organizzazione. Per questo motivo le aziende con una cattiva reputazione non saranno in grado di ottenere benefici immediati; attraverso il cambiamento di strategia e quindi impegnandosi sul fronte CSR, dovranno riuscire nel lungo termine a cambiare la percezione che i consumatori hanno dell'impresa. Soltanto in questo modo gli sforzi sostenuti produrranno i risultati tanto sperati.

### 3.3 Corporate Social Innovation

J. Saul (2011) ha giustamente evidenziato come adesso viviamo in un'era che possiamo definire "*Corporate Social Everything*". Infatti, in tutti questi anni, le organizzazioni hanno dato vita praticamente a tutte le combinazioni possibili tra business e impatto sociale - identificate ognuna con una terminologia diversa, dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Entrepreneurship passando per la Corporate Social Investing e per la Corporate Community Involvement - cercando di creare valore per sé e per tutti gli stakeholder. Dunque, sebbene la domanda sia chiara per tutti (come generare valore per l'impresa attraverso la risoluzione di problemi sociali?), non sempre le aziende sono in grado di dare una risposta adeguata.

L'autore afferma con forza che per produrre i risultati che le imprese tanto desiderano, risulta indispensabile generare nuove strategie, specificatamente definite per produrre valore economico attraverso un cambiamento sociale positivo. E' proprio questa l'essenza della Corporate Social Innovation.

Le imprese, per poter rimanere competitive sul mercato, devono costantemente ricercare nuove idee da sviluppare, cercando ispirazione in tutte quelle aree che fino a poco tempo fa non venivano prese minimamente in considerazione. Ad esempio molte organizzazioni stanno prendendo consapevolezza di come il cambiamento climatico, l'inquinamento e la povertà portano con sé conseguenze sia sociali che economiche. Partecipando alla risoluzione di queste problematiche che riguardano tutta la società, le aziende saranno in grado di sopravvivere e di sviluppare nuovi concetti di business, creando allo stesso tempo benefici sociali ed economici. Quindi le sfide sociali non vengono più viste dalle imprese come semplici minacce, ma vengono affrontate come vere e proprie opportunità che richiedono soluzioni innovative, diventando così parte integrante delle strategie di business.

In questo modo viene data la possibilità alle imprese di scoprire nuovi mercati e di creare nuove opportunità di business. Volendo riportare qualche esempio, alcune imprese tentano di ridurre il grado di povertà, cercando un modo per fornire acqua potabile nei paesi africani oppure mettendo a disposizione prodotti e servizi ad un prezzo conveniente, realizzati con il fine di soddisfare le necessità dei consumatori di paesi emergenti ed in via di sviluppo. Altre aziende invece cercano di dare una risposta alle problematiche ambientali, riducendo l'uso di pesticidi, riducendo l'inquinamento dovuto alla fabbricazione e al trasporto dei

prodotti, oppure utilizzando l'energia nel modo più efficiente possibile (soprattutto grazie alla "eco-innovation" e alla "clean-tech").

### 3.3.1 La definizione

Volendo ricercare le origini della *Corporate Social Innovation*, tale termine è stato per la prima volta utilizzato all'inizio del 2000 da R. M. Kanter, docente alla Harvard Business School, per identificare un nuovo atteggiamento che stava emergendo tra le imprese. Nello specifico, Kanter si era focalizzata su tutte quelle organizzazioni che cominciarono a considerare i bisogni in ambito sociale (l'educazione pubblica ad esempio) come punto di partenza per dar vita a tutta una serie di innovazioni. Le imprese stavano finalmente cominciando a considerare i problemi sociali vere e proprie opportunità economiche da sfruttare. Con il passare del tempo la CSI ha decisamente aumentato il suo raggio di applicabilità, identificando adesso tutte quelle organizzazioni innovative che sviluppano nuovi prodotti, servizi, modelli di business, processi, canali distributivi, e via dicendo, essendo allo stesso tempo consapevoli di risolvere sfide globali relative a problematiche ambientali e sociali. Molti si sono espressi sul tema dell'innovazione sociale, analizzando l'argomento da diversi punti di vista. Per capirne a fondo l'importanza e la sua utilità, occorre definire cosa si intende con questa espressione.

Quella fornita dalla Stanford Social Innovation Review (2012) risulta una delle definizioni più interessanti. La Corporate Social Innovation viene infatti definita come *"una soluzione innovativa a un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile ed equa di tutte le soluzioni esistenti, e che generi valore diffuso per tutta la società e non tanto per singoli individui"*. Differente interpretazione viene data da B. Googins del Boston College Center for Corporate Citizenship (2009), che definisce l'innovazione sociale come *"la strategia attraverso cui un'organizzazione combina il suo set unico di corporate asset (competenze imprenditoriali, capacità di innovazione, spirito manageriale etc.) con le risorse di altri attori/settori per creare soluzioni originali a problemi sociali, economici, ambientali complessi che impattano sulla società e sulla sostenibilità del business"*. In questo caso, viene messo l'accento sull'importanza di creare nuove alleanze e differenti modalità di business. In Italia, Andrea Bassi

dell'Università di Bologna (2011) definisce l'innovazione sociale come *“l'utilizzo sociale di una qualunque innovazione tecnologica, economica, produttiva che cambia il modo di interagire e di comportarsi”*. E ancora, Alberto D'Ottavi (2012), co-fondatore di Blomming, la considera come *“l'elaborazione delle pratiche organizzative in cui si facilitano collaborazione e partecipazione paritetica dei cittadini, incentivando lo sviluppo (anche economico) tramite logiche diverse e complementari rispetto a quelle tradizionali”*. In questo caso il paragone è con i social network digitali dove tante persone collaborano per creare un bene condiviso. Alex Giordano (2013), co-direttore del Centro Studi Etnografia Digitale, dichiara che *“una definizione di Social Innovation finirebbe per svilirla in una moda, un po' come tutte le sigle tipiche del 2.0. La Social Innovation è qualcosa di più interessante e di fluido. È questa etica che esce dalla rete e inizia a colonizzare nuove forme di organizzazione del lavoro”*. Secondo i responsabili della Rete italiana the Hub (2013), possono essere considerate innovazioni sociali *“nuove idee per risolvere le pressanti sfide sociali e ambientali che ci circondano, che possono trasformarsi in un prodotto, un processo, una tecnologia, ma anche un principio, un atto normativo, un movimento, un'azione o combinazioni di queste. Soprattutto, rappresentano la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi socio-ambientali”*.

A livello internazionale molti esperti ne hanno dato una propria interpretazione; F. Westley (2010), professore dell'università di Waterloo, interpreta l'innovazione sociale come *“a complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs. Such successful social innovations have durability and broad impact”*. Anche le istituzioni si sono espresse sull'argomento: ad esempio la Commissione Europea ha fornito nel corso del tempo diverse definizioni, descrivendola inizialmente come *“la capacità di conciliare il business con l'attenzione all'ambiente e al sociale”*, paragonandola poi nel 2011 alla *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*. Un ulteriore passo in avanti è stato fatto nel febbraio 2013, quando la Commissione ha presentato una nuova strategia da seguire, con l'obiettivo di sviluppare ed implementare nuove idee innovative (prodotti, servizi e modelli) per il soddisfacimento dei bisogni sociali e la creazione di nuove relazioni sociali. Nello specifico la Commissione ha dichiarato: *“the social*

*innovation can be defined as new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act".* Molto interessante risulta anche la riflessione del Social Innovation Exchange (2013), che parte proprio dalla definizione data dalla Commissione: *"We define social innovation as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs. This broad definition encompasses the innovations associated with fields as diverse as fair trade, distance learning, hospices, urban farming, waste reduction and restorative justice. Social innovation can come from individuals, groups and associations, the non-profit sector, the market and the state. The basic distinction between social and other innovations is that production is driven by social values as a primary imperative rather than private financial appropriation".* Riprendendo le parole di M.E.B Herrera (2014), la CSI rappresenta un'iniziativa misurabile e replicabile che utilizza un nuovo concetto oppure una rivisitazione di un concetto già esistente per creare valore aziendale e sociale.

### **3.3.2 Gli elementi chiave**

Secondo N. Dahan, J. Doh, J. Oetzel, e M. Yaziji (2010) attraverso lo sviluppo di soluzioni innovative, le imprese riescono a creare valore sfruttando del potenziale inespresso, che può essere rappresentato dallo sviluppo di un nuovo mercato oppure, più semplicemente, dal riciclaggio di materiale precedentemente scartato. In questo modo si assiste oggi ad un'inversione del modo in cui vengono interpretati i cambiamenti sociali dalle organizzazioni, trasformando quella che una volta era una proposta d'aiuto in un'importante opportunità di business.

J. Saul (2011) ha individuato quelli che sono i quattro elementi chiave della CSI:

- **Intentional Business Strategy:** L'obiettivo è quello di considerare lo sviluppo di una soluzione innovativa ad una problematica sociale (o ambientale) come parte integrante del core business. In questo modo le imprese generano un impatto diretto sui profitti attraverso l'aumento dei ricavi, la penetrazione nei mercati, acquisendo e fidelizzando i clienti, e sviluppando nuovi talenti. Per ottenere questi risultati risulta fondamentale mantenere lo stesso livelli di attenzione e di aspettative di ritorno sull'investimento che le organizzazioni hanno su tutte le altre strategie corporate.
- **Leveraging the Core Business:** Non viene assolutamente stravolto l'assetto aziendale; le iniziative di CSI vengono realizzate direttamente dalle business units tradizionali, come il marketing, l'area commerciale, l'R&D e l'HR.
- **Creating new value:** Le innovazioni sociali sono in grado di sbloccare le potenzialità dei mercati sottovalutati, delle categorie di clienti non ancora serviti, dei talenti inespressi e di nuove partnership. Vengono infatti sollecitati differenti aspetti del business, dallo sviluppo di nuovi prodotti alla progettazione di nuove attività di marketing, creando allo stesso tempo valore aziendale e sociale.
- **Positive Social Change:** I risultati che possono essere ottenuti da attività di CSI vanno ben oltre quelli ottenuti da semplici attività benefiche: vengono risolte o comunque alleviate gravi problematiche sociali incrementando l'accesso a prodotti e servizi, riducendo i prezzi e creando nuove opportunità economiche per le popolazioni meno abbienti.

Inoltre, come evidenziato da C.Hull e S. Rothenberg (2009), ulteriore elemento da tenere in considerazione è la facilità con cui può essere misurato l'impatto generato dalla CSI; questo perché un programma ben definito di CSI è in grado di portare all'azienda ricavi, profitti e nuovi clienti, variabili utili per la misurazione della buona riuscita (o meno) di ciascuna iniziativa aziendale. In questo modo la CSI diventa una strategia di business intenzionale, con il chiaro obiettivo di collegare gli scopi aziendali ai risultati positivi generati per la società. Dunque, il

successo della CSI dipende dalla capacità delle organizzazioni di creare valore attraverso il raggiungimento di obiettivi socialmente utili. Purtroppo non è così facile e scontato dato che vengono affrontate problematiche sociali difficili da gestire e con un elevato grado di complessità.

**Figura 14.** *Four key elements (elaborazione propria, 2015)*



### 3.3.3 Le differenze con gli altri approcci

J. Saul (2011) ha individuato determinati connotati che caratterizzano distintamente la CSI e la differenziano da tutti gli altri approcci. Nello specifico, l'autore analizza i motivi per cui si distingue dalla CSR, dalla filantropia strategica, e dalla Corporate Social Entrepreneurship.

- La maggior parte dei risultati raggiunti della corporate social responsibility fino a questo momento ruotano intorno alla teoria secondo la quale la creazione di valore sociale rappresenta per le imprese un impegno, derivante dal loro contratto sociale, di dare qualcosa alla società in cambio della sua "ospitalità". Per riuscire a mantenere l'impegno preso, le imprese hanno sviluppato un'ampia gamma di strategie che vanno dal semplice volontariato dei propri dipendenti fino alle iniziative sostenibili e "green". L'obiettivo di ciascuna di queste attività è sempre quello di supportare importanti cause sociali oppure quello di minimizzare gli effetti negativi derivanti dall'attività aziendale (sul territorio ad esempio); Tuttavia, questi sforzi finiscono generalmente per ricadere nelle categorie

della pura filantropia (fare del bene) e della disciplina aziendale (non fare del male). La speranza è quella di ottenere benefici in termini di maggior reputazione e di fidelizzazione sia dei clienti che dipendenti, anche se spesso le imprese non riescono a misurare con esattezza l'impatto della CSR sui profitti aziendali. Molte società infatti hanno preferito seguire strategie diverse, come ad esempio l'implementazione di nuovi programmi di remunerazione ed incentivazione, con l'obiettivo di poterne effettivamente misurare l'impatto ed il costo.

Dunque, sebbene in diversi casi la Corporate Social Responsibility sia riuscita a generare benefici reali per i lavoratori e per la comunità, la Corporate Social Innovation rappresenta uno strumento molto più potente e concreto. Questo perché la CSI è finalizzata principalmente all'aumento del valore aziendale attraverso la risoluzione di problematiche sociali. L'impatto sul business è senza dubbio tangibile, diretto e misurabile nel medio-lungo termine, offrendo soluzioni più significative e durature alle sfide globali che riguardano tanto la società quanto l'ambiente.

- Alcune imprese hanno tentato di interpretare il “contratto sociale” instaurato con la società come vere e proprie strategie di business. Queste strategie vengono identificate da J. Saul con il termine “filantropie strategiche”. La maggior parte di tali iniziative hanno come obiettivo quello di affrontare questioni sociali e ambientali che sono in un certo senso secondarie al core business: migliorare il livello scolastico locale, preservare le risorse naturali, aumentare il livello di alfabetizzazione e così via. Sebbene queste iniziative possano portare nel lungo termine un miglioramento all'ambiente e al contesto competitivo dove operano le imprese, il loro impatto ed il lasso temporale di riferimento sono ben lontani da quelle che sono le priorità del business. Risulta inoltre difficile, nella maggior parte dei casi, misurare in modo tangibile e diretto il valore creato attraverso l'implementazione di queste strategie.

In conclusione, mentre la filantropia strategica rappresenta essenzialmente una tattica focalizzata sulla beneficenza che ha come obiettivo quello di creare una intersezione strategica con il business aziendale, la CSI è un'attività del core business che crea una positiva

interconnessione con la società, portando in questo modo un beneficio diretto e misurabile all'organizzazione.

- Attualmente ci sono molte imprese che sono attente ai valori etici, che trattano i loro dipendenti con rispetto, che riciclano il più possibile e che danno molta importanza al rispetto dell'ambiente e della società; in questo modo vengono privilegiati i valori, ma allo stesso tempo viene messo in secondo piano il profitto. Così queste organizzazioni hanno maggior probabilità di trarre beneficio da una maggior soddisfazione dei lavoratori, da un più basso livello di turnover, da una maggior fedeltà dei clienti, e da una più stringente partnership con governi e organizzazioni no-profit. Il professore della Harvard Business School J. Austen (2009) ha identificato queste iniziative con il termine "*corporate social entrepreneurship*", evidenziando come le organizzazioni che le adottano, spostano l'attenzione dalla massimizzazione dei profitti degli investitori all'ottimizzazione dei benefici degli stakeholder, che in questo modo incrementano indirettamente il valore aziendale. Tuttavia si differenzia dalla CSI, dato che quest'ultima non mette in secondo piano il profitto e non realizza azioni in favore dei vari stakeholder con la speranza che queste possano portare benefici nel lungo termine al business. La Corporate Social Innovation instaura infatti un legame più diretto, forgiato su di un cambiamento sociale positivo che coinvolge direttamente il core business aziendale. Non si tratta semplicemente di usare i profitti derivanti dal core business per donare o subsidiare prodotti e servizi nei paesi più poveri e in via di sviluppo, quanto piuttosto di innovare creativamente offrendo soluzioni di mercato a problematiche sociali che vengono viste come opportunità altamente profittevoli.

### **3.3.4 Limiti e criticità**

Molte imprese stanno riscontrando difficoltà nell'implementazione delle politiche di CSI; questo perché le soluzioni che vogliono essere offerte sono spesso senza precedenti e richiedono diversi aggiustamenti in corso d'opera a seconda delle circostanze. Infatti, un'organizzazione che vuole realizzare una strategia di

successo deve impiegare molto tempo ed un ingente quantità di risorse nel comprendere quali sono le conseguenze ed i vantaggi dei materiali da utilizzare e dei processi produttivi da mettere in pratica. E ancora, una volta trovata la giusta strada, come comunicarne i benefici e dimostrare che il prodotto o il servizio offerto è migliore rispetto a tutti gli altri presenti nel mercato? Infine non è da sottovalutare il fatto che i sistemi di regolamentazione sono stati realizzati basandosi su soluzioni già esistenti; può quindi accadere che questi non siano in grado di regolare determinati processi innovativi mai sviluppati precedentemente. In questo modo si determina un rallentamento della fase di sviluppo e di implementazione del programma che può comprometterne il futuro successo.

T. Bisgaard (2010) ha identificato alcune “barriere” che possono essere riscontrate dalla CSI.

Quando un’impresa comincia a focalizzarsi sulla risoluzione di problematiche che non erano mai state affrontate precedentemente, c’è il rischio di entrare in mercati con dei sistemi di funzionamento totalmente diversi. Ci sono poi i casi in cui una determinata legislazione stabilisce quali tipologie di imprese possono operare in specifici settori; qualora un’impresa non autorizzata provi ad entrarci, questa verrà immediatamente bloccata dalle autorità, ostacolandone così il processo innovativo. Arrivati a questo punto, l’organizzazione solitamente tenta di apportare delle modifiche che le permetterebbero di soddisfare i requisiti necessari per poter operare nel settore, anche se non sempre questo è possibile. Ulteriore ostacolo nasce dall’obsolescenza delle infrastrutture e dei sistemi esistenti al momento in cui viene lanciato il nuovo prodotto sul mercato. Questi infatti si basano sul modo di vivere, produrre e consumare che l’impresa sta cercando di superare attraverso lo sviluppo della propria soluzione innovativa. Il processo di adattamento delle infrastrutture e dei sistemi obsoleti risulta assai lungo e complicato dato il coinvolgimento diretto di differenti attori, quali governi, imprese e consumatori. Dunque, nel momento in cui vengono proposti sul mercato nuovi prodotti o servizi, non sempre questi riescono a fittare con le strutture a disposizione, con il conseguenza rallentamento della riuscita dell’iniziativa aziendale.

Infine Bisgaard ha voluto sottolineare come, in un mondo in continuo mutamento, non è sempre possibile essere aggiornati su tutto quello che sta accadendo; nel periodo storico attuale, le imprese cercano costantemente di innovarsi e di presentare soluzioni all’avanguardia che possano portare benefici

all'organizzazione stessa e alla società in cui opera. Tuttavia, i consumatori e la maggior parte delle altre imprese non sono pienamente consapevoli delle gamma di scelte che hanno a disposizione nel momento in cui sono chiamate a prendere una decisione riguardo all'acquisto di un prodotto piuttosto che di un servizio, né tantomeno delle loro conseguenze.

### **3.3.5 Punti di forza**

Y. Kim, C. Brodhag e Desta Mebratu (2014) hanno evidenziato l'importanza sempre maggiore che sta assumendo la Corporate Social Innovation nella società, derivante soprattutto dalle terribili conseguenze che il comportamento delle imprese ha generato nell'ultimo secolo. Un'inversione di marcia è indispensabile e questo l'hanno capito tanto le imprese quanto i consumatori. Da una parte questi ultimi stanno avendo un ruolo attivo nella risoluzione delle sfide globali, dimostrandosi disponibili a pagare un premium price per tutti quei prodotti realizzati in maniera sostenibile. Dall'altra, questi incentivi stanno creando nuove opportunità per tutte quelle compagnie che vogliono proporre al mercato prodotti e servizi innovativi volti alla risoluzione delle problematiche sociali e ambientali. Le imprese sono consapevoli che dovranno essere in grado di creare stabilità e crescita economica nei paesi del terzo mondo e in quelli in via di sviluppo, non scordandosi di minimizzare l'impatto sull'ambiente.

Come già precedentemente accennato, fino a qualche decennio fa, i consumatori non erano consapevoli riguardo la possibilità che le imprese potessero sviluppare prodotti e servizi in modo sostenibile avendo un impatto fortemente positivo sia sulla società che sull'ambiente. Con il passare del tempo questa consapevolezza è aumentata, anche se era rimasto un certo grado di suscettibilità generale riguardo l'effettivo contributo che avrebbero portato queste iniziative. Soltanto negli ultimi anni si è verificato un vero e proprio cambiamento del comportamento dei consumatori, che adesso sono disponibili a pagare un prezzo più elevato per i prodotti e servizi che mirano al miglioramento sociale nel rispetto dell'ambiente. X. Lou e S. Du (2013) hanno analizzato come un grande impulso alle iniziative di CSI deriva dalla possibilità di poter contare sul supporto di una tecnologia sempre più all'avanguardia. In questo modo le problematiche che voglio essere affrontate dalle organizzazioni possono essere risolte molto più velocemente e

con un maggior livello di efficienza. Inoltre, tale supporto permette di ampliare la gamma dei prodotti e dei servizi presentati sul mercato dalle imprese, diminuendone il prezzo di vendita e quindi rendendoli accessibili ad un maggior numero di consumatori. Ad esempio, gli studenti dislessici sono stati messi nella condizione di leggere correttamente grazie allo sviluppo di speciali programmi installati sul computer, mentre agli studenti in India e in Cina vengono messi a disposizione portatili ad un prezzo molto basso, permettendogli di studiare nel modo adeguato una vasta gamma di materie.

Secondo J. Auriac (2012) la CSI si è dimostrata negli ultimi anni uno strumento molto utile sia per le imprese che per la comunità globale, dato che è riuscita in più di un'occasione a sviluppare soluzioni concrete. Il valore generato non si esaurisce nel breve termine, ma rimane costante (e qualche volta incrementa) per un periodo di tempo medio-lungo. Questa strategia viene guidata principalmente dal raggiungimento degli obiettivi core del business e non dal semplice rispetto del contratto sociale instaurato con la società (diversamente da quanto accade nella CSR). Una volta che il cambiamento sociale comincia ad essere interpretato come uno dei principali veicoli per la realizzazione dei profitti aziendali, si creano all'interno dell'organizzazione delle competenze chiave che possono essere sfruttate per guidare una crescita organica sostenibile nel tempo. Sfruttando tutte quelle che sono le risorse a disposizione del business, le imprese riescono ad avere un impatto sociale più diretto, duraturo ed intenso. In questo modo vengono creati i presupposti per un continuo miglioramento del business e delle sue attività.

J. Auriac (2012) ha evidenziato come grazie alla Corporate Social Innovation si è assistito negli ultimi anni ad una nuova ondata di collaborazioni e partnership su diversi livelli. Per essere in grado di elaborare soluzioni adeguate a sfide globali che diventano sempre più complesse ed articolate, le imprese devono collaborare sia con altre imprese che con il settore pubblico. Anche in questo caso si è assistito ad un'inversione di tendenza, dato che in passato non accadeva quasi mai che due o più organizzazioni cooperassero per la risoluzione di problematiche comuni. La loro natura era quella di competere e di massimizzare il proprio profitto, mentre lo scambio di informazioni veniva interpretato come segnale di debolezza e come pericolo di divulgazione dei segreti aziendali. La fase di ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi venivano considerati dalle aziende la principale fonte di crescita e profitto. Per

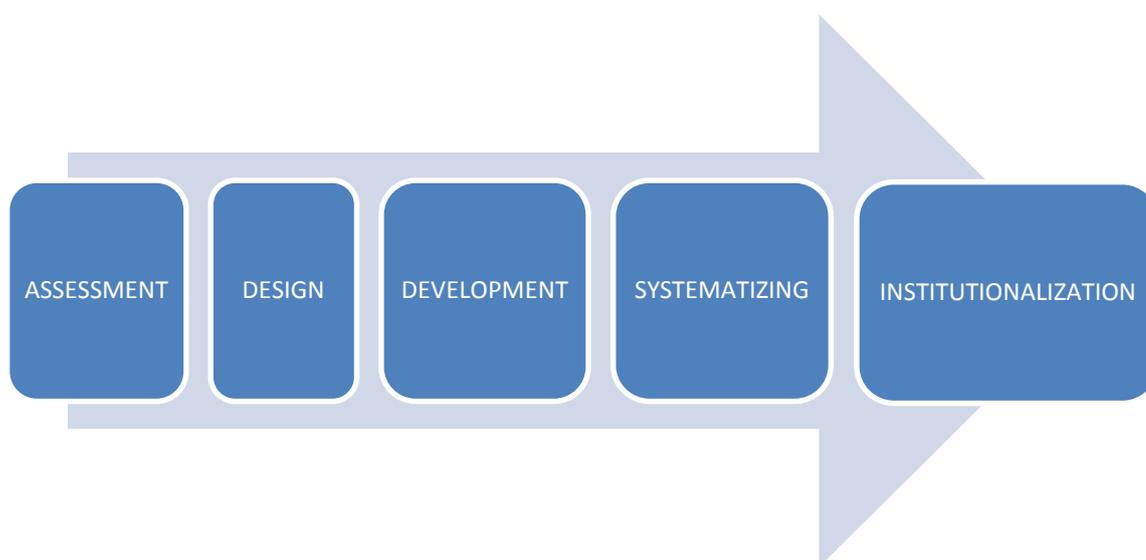
questo motivo le informazioni relative a tali processi venivano tenute al segreto, non dando la possibilità alle altre imprese e ai competitors di venirne a conoscenza e di usarle a proprio vantaggio. Adesso invece, le imprese sono consapevoli di come sia praticamente impossibile affrontare indipendentemente argomenti così complessi che richiedono competenze e conoscenze specifiche in diversi ambiti. Si sono così formati network molto articolati che sono in grado di fornire soluzioni complete ed efficienti a problematiche così delicate. Risultano dunque indispensabili partnership con altre imprese ed organizzazioni non governative, ma anche con le amministrazioni locali e con i governi. Tali collaborazioni possono riguardare qualsiasi momento della filiera produttiva, dallo sviluppo di nuovi prodotti e servizi alla distribuzione e alla vendita.

### **3.3.6 La creazione di vantaggio competitivo**

Per comprendere come un'impresa sia in grado di creare valore attraverso l'implementazione della CSI, M.E.B Herrera (2014) ha individuato un processo composto da cinque fasi. Come risulta dalla figura sottostante, le cinque fasi sono "assessment, design, development, systematization, and institutionalization". La prima fase è quella di assessment, che consiste in una continua ed intensa raccolta d'informazioni. In questo modo tutti coloro che lavorano nell'impresa vengono messi in condizione di sviluppare idee innovative che costituiscono la base per la fase successiva, quella di design (chiamata anche ideation stage). Una volta progettato, vengono realizzati tutta una serie di test e prototipi che permetteranno all'organizzazione di apportare tutte le dovute modifiche. Dopo aver testato che la propria idea possa essere realmente concretizzata, l'impresa passa alla fase di sistematizzazione, durante la quale vengono aggregati i processi aziendali e vengono stabiliti ruoli e competenze per assicurare una buona riuscita dell'iniziativa. L'ultima fase è quella più delicata ed importante, e consiste nel completo "assorbimento" dell'intero processo all'interno dell'organizzazione. Questo permette alle imprese di ottenere dei risultati decisamente più efficienti. Dalla complessità della struttura si comprende come un'adeguata implementazione possa richiedere mesi o addirittura anni. Tuttavia, come riportano R. Murray, J. Caulier-Grice, & G. Mulgan (2010) nel loro libro "The Open Book of Social Innovation", adottare un

approccio metodico per lo sviluppo di soluzioni sociali risulta propedeutico per il raggiungimento di risultati positivi che si ripercuotono nel tempo.

**Figura 15.** *Social innovation process (elaborazione propria, 2015)*



M.E.B Herrera (2014) evidenzia come soltanto quelle imprese che sono state in grado di integrare le questioni sociali e ambientali con la propria strategia corporate hanno ottenuto nel tempo un vantaggio competitivo. Questa integrazione deve essere presente fin dal primo momento del processo sopra menzionato; in particolare, nel momento della pianificazione strategica, devono essere tenuti in considerazione sia i fattori legati al mercato che quelli non legati al mercato, attraverso un'analisi dell'impatto economico, ambientale e sociale. Tale analisi si esplica in una valutazione più estesa e dettagliata della catena del valore, che quindi include i processi, gli input, gli output, i fornitori, i distributori, i partner, il packaging e lo smaltimento del prodotto. Oltre a tutti questi elementi, gli stakeholder, che possono essere diretti, indiretti o mediatori, ricoprono un ruolo fondamentale. L'analisi di questi ultimi permette all'impresa di identificare e tracciare quelli che sono gli interessi sociali da soddisfare, ma anche di stabilire collaborazioni che portano allo sviluppo di una soluzione più integrata. In questo modo le iniziative di CSI sono rivolte alla co-creazione di valore con i clienti e gli altri stakeholder, elemento che può fare la differenza nei mercati globali attuali sempre più competitivi.

## 4 Social Business Model

### 4.1 Introduzione

T. Bisgaard (2009) ha evidenziato come le imprese devono sviluppare nuovi modelli di business per poter realizzare in concreto quelle che sono le proprie idee innovative. La sua considerazione parte dal fatto che il focus dei modelli di business tradizionali è sulla produzione e sulla vendita dei prodotti e servizi core, con l'obiettivo di performare in modo migliore rispetto ai competitors; i prodotti vengono realizzati efficientemente al minor costo possibile e venduti al più alto prezzo possibile, creando un elevato margine di profitto.

Le organizzazioni che stanno mettendo in pratica attività di Corporate Social Innovation sono obbligate a rivedere il proprio business model tradizionale, dato che hanno identificato nuovi mercati, nuove metodologie per consegnare i propri prodotti e servizi, e nuovi metodi per cooperare. Tutti questi cambiamenti impattano inevitabilmente sul modo in cui deve essere strutturato un modello di business idoneo e funzionante: nel momento in cui un'impresa si addentra in "territori inesplorati", deve assicurarsi di avere a disposizione determinate competenze richieste, e soprattutto verificare che il proprio modello di business sia appropriato; qualora non lo sia, dovranno essere apportate le dovute modifiche che permetteranno all'organizzazione sia di partecipare alla risoluzione delle problematiche sociali sia di ottenere profitto.

T. Bisgaard (2009) ha sottolineato come questo accade sempre nel momento in cui le imprese sfruttano delle opportunità che si verificano nei mercati emergenti o in via di sviluppo; le persone, potendo fare affidamento su un reddito molto basso, non possono permettersi di acquistare i prodotti e servizi così come vengono offerti negli altri mercati geografici, ma questo non equivale ad una totale assenza di domanda. Infatti, la mancanza di potere d'acquisto è compensata dal numero dei potenziali acquirenti. Questo ha spinto le imprese a riconsiderare i propri prodotti, i servizi, i processi, e i canali di distribuzione, con l'obiettivo di definirli in modo tale da soddisfare le esigenze di questi nuovi gruppi di consumatori. Così facendo le organizzazioni riescono sia ad ottenere un elevato profitto sia a risolvere (o comunque ridurre) quelle che sono le problematiche sociali attuali. Dunque "fare del bene" non è più vista come una

semplice forma di carità e filantropia, ma può diventare parte integrante della strategia di corporate delle organizzazioni e risultare fortemente profittevole.

#### **4.2 L'evoluzione letteraria**

A. Lovins (2000) è stato il primo a trovare una connessione tra i modelli di business e le attività innovative sostenibili realizzate dalle imprese; l'autore infatti ha proposto una sequenza di step da seguire per poter allineare i bisogni dell'ambiente e della società con l'attività aziendale. Tale programma, chiamato "*Natural Capitalism*", consiste in una serie di principi manageriali fondati su una prospettiva di massiva efficienza: aumento della produttività delle risorse naturali, cambiamento dei modelli di business, e reinvestimento nel capitale naturale.

A. Lovins ha sottolineato come il passaggio da modelli di business tradizionali a modelli di business sostenibili sia una fase cruciale per la buona riuscita del "*Natural Capitalism*".

S. Hart e M. Milstein (2003) hanno invece interpretato lo sviluppo sostenibile come una leva per il rinnovamento e per il progresso industriale, a patto che le imprese siano in grado di collegare le opportunità di business con le sfide sociali e ambientali.

Sono state identificate dai due autori tre diverse strade che possono essere intraprese, ciascuna delle quali con determinate strategie e modelli di business da adottare.

La "*consumer economies*" si riferisce a tutti quei paesi altamente industrializzati, caratterizzati da un grande potere d'acquisto, potenti infrastrutture ed un'illimitata possibilità di consumo. In questo caso i modelli di business devono essere cambiati in modo da garantire una riduzione dell'impatto aziendale sul territorio e sulla società. Passando alle "*survival economies*", basate su uno stile di vita rurale, una quasi totale mancanza di infrastrutture e un altissimo tasso di povertà, le imprese devono sviluppare modelli di business innovativi che si differenziano notevolmente da quelli che sono i modelli di consumo comuni. Hart e Milstein (2003) si riferiscono alle iniziative di business rivoluzionarie come per esempio il micro-credito realizzato dalla Grameen Bank. Infine, nelle "*emerging economies*" devono essere soddisfatti i bisogni di base sfruttando il continuo aumento di potere d'acquisto della popolazione. In questi paesi i rapidi processi di industrializzazione e urbanizzazione richiedono nuove soluzioni per soddisfare i

bisogni delle famiglie. Dunque, minimo comun denominatore delle tre “economies” è la totale apertura verso innovazioni sociali e tecnologiche che permettono di superare i punti di debolezza dei modelli di business tradizionali.

Tra i vari significati che K. Hockerts e R. Wustenhagen (2010) hanno dato alla Corporate Social Innovation, questi la interpretano come la chiave per poter creare nuovi mercati e modificare quelli esistenti attraverso una ridefinizione dei modelli di business che permettono alle imprese di ottenere successo. Non si tratta più di iniziative spot di piccole organizzazioni che cercano di alleviare alcuni problemi sociali urgenti, ma di iniziative ben strutturate portate avanti da imprese di grandi dimensioni che determineranno le sorti delle popolazioni più in difficoltà. Secondo J. Thompson e I. MacMillan (2010) per poter realizzare attività di CSI, il primo passo da dover compiere è quello di modificare la value creation definita del business model: *“Whereas social benefits such as employment and access to products and services are by-products of conventional economic value creation, earning money becomes a by-product or condition of social value creation. The premise is to develop self-sustaining instead of profit maximizing businesses, giving space to entrepreneurs and managers to focus their business models on social issues. Social and economic profit are conditional for large corporations’ engagement in social initiatives. The crucial point is the expected magnitude of business model change.”*

Secondo F. Boons e F. Ludeke-Freund (2013) le attività di sviluppo sostenibili non sono caratterizzate da uno specifico contenuto, ma da un processo di continuo bilanciamento tra valori ecologici, economici, e sociali che riguarda sia il network inter-organizzativo sia il più ampio sistema sociale (coinvolgendo quindi non soltanto altre organizzazioni ma tutti gli stakeholder). Basandosi su questo processo le organizzazioni riescono a determinare un modello di business che soddisfi sia le proprie necessità che quelle delle società. Riprendendo le parole dei due autori: *“Sustainable business models enable social entrepreneurs to create social value and maximize social profit; of significance is the business models’ ability to act as market device that helps in creating and further developing markets for innovations with a social purpose”*.

F. Boons e F. Ludeke-Freund (2013) hanno descritto il modo in cui devono essere definite le quattro principali caratteristiche di un business model – *“value proposition, supply chain, customer interface, and financial model”* - per garantire la buona riuscita delle attività di Corporate Social Innovation.

- “*The value proposition*”: identifica il valore generato dalle imprese che deve essere sia economico che sociale; riflette dunque il continuo dialogo che deve instaurarsi tra impresa e società con l’obiettivo di creare un continuo equilibrio tra gli interessi economici, sociali, ed ecologici. Per i prodotti e i servizi già esistenti, tale equilibrio viene determinato da una ridefinizione dei sistemi di produzione e di consumo, mentre quelli nuovi vengono definiti in base ad accordi presi dai diversi stakeholder coinvolti (produttori, consumatori e tutti gli altri partecipanti al network).
- “*The supply chain*”: L’impresa non deve gravare i suoi suppliers di tutti gli oneri socio-ecologici, ma dovrà avere un ruolo attivo supportandoli nell’adozione di una “sustainable supply chain”, con l’obiettivo di evitare gli sprechi e di riutilizzare gli scarti.
- “*The customer interface*”: Allo stesso modo, l’impresa non deve gravare i suoi clienti di tutti gli oneri socio-ecologici, ma occorre responsabilizzarli riguardo al modo in cui devono essere consumati i prodotti. Dopo avere identificato quelli che sono i problemi sociali da dover affrontare, l’organizzazione instaurerà delle relazioni con i propri clienti che permetteranno di risolverli nel modo più efficiente possibile.
- “*The financial model*”: riguarda un’appropriata distribuzione tra tutti gli attori coinvolti dei costi, dei benefici economici, e delle conseguenze che derivano dall’impatto socio-ecologico dell’impresa.

Anche S. Schaltegger e M. Wagner (2013) sono stati dei sostenitori di tale teoria, evidenziando come per poter sfruttare tutte le potenzialità di un processo innovativo sostenibile, il modello di business deve essere definito rispettando i requisiti di base presentati da F. Boons e F. Ludeke-Freund (2013); dunque, mentre un’attività innovativa può rivelarsi un mezzo concreto per risolvere determinate problematiche socio-ambientali, il modello di business dell’impresa che la implementa rappresenta lo strumento che serve per concretizzarne le potenzialità.

### **4.3 L'impresa sociale**

L'interpretazione data da M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega (2010) riguardo al modello di business sociale risulta quella maggiormente accettata ed utilizzata. I tre autori sostengono che il modello di business sociale venga adottato da tutte le imprese che assumono una posizione intermedia tra le organizzazioni che hanno come obiettivo quello della massimizzazione del profitto, e quelle no-profit che esistono soltanto per soddisfare i bisogni sociali. La struttura organizzativa di questa nuova tipologia di business è praticamente la stessa di quelle che mirano alla massimizzazione del profitto: non è un'attività svolta a scopo benefico ma un business in tutti i sensi, a partire proprio dall'approccio mentale. Allo stesso tempo però, come hanno dimostrato J. Thompson e I. MacMillan (2010), gli obiettivi primari di un'impresa sociale sono quelli di raggiungere i risultati sociali prefissati e di coprire con i ricavi generati dalla propria attività gli investimenti sostenuti; nel caso in cui venga generato un surplus, questo verrà reinvestito nell'azienda e non immediatamente distribuiti tra gli shareholder. In questo modo viene beneficiato indirettamente il target a cui si rivolge l'impresa attraverso l'adozione di prezzi più bassi, un miglioramento del prodotto/servizio offerto e una maggior accessibilità.

L'organizzazione viene definita ed opera "in modo standard": vende i propri prodotti/servizi ad un target di riferimento in uno o più mercati geografici sostenendo delle spese ed ottenendo dei ricavi. Vengono così ripagati gli investimenti degli shareholder, ma allo stesso tempo l'impresa riesce a creare valore per la società contribuendo alla risoluzione delle problematiche sociali. Questa è la più grande differenza tra un'impresa sociale e un'organizzazione no-profit, che generalmente non viene definita in modo tale da recuperare la totalità dei costi sostenuti, e che è obbligata a spendere parte delle energie e del tempo nella raccolta di denaro per potersi finanziare; al contrario, un'impresa sociale fa affidamento sui propri investitori soprattutto nella fase di sviluppo iniziale del progetto, essendo poi in grado di auto-finanziarsi.

Dunque, per tutti i motivi evidenziati precedentemente, un'impresa che adotta un modello di business sociale si colloca in una posizione intermedia tra un'organizzazione che massimizza il proprio profitto e una no-profit.

M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega (2010) hanno poi cercato di dare una risposta alla seguente domanda: perché un investitore dovrebbe finanziare un'impresa sociale? I milioni di dollari che le persone ogni anno danno in

beneficienza in giro per il mondo sono la dimostrazione che molta gente vuole contribuire a migliorare la condizione delle popolazioni più in difficoltà. Tuttavia, i tre autori evidenziano come investire in un'impresa sociale risulta profondamente diverso rispetto alla pura beneficenza; innanzitutto nel primo caso gli investitori ottengono un ritorno dai propri investimenti, mentre nel secondo questo non accade. Inoltre, coloro che investono in un'impresa sociale ne rimangono i proprietari e possono perciò deciderne il futuro. In questo modo viene data l'opportunità agli uomini d'affari di mettere alla prova le proprie abilità e la propria creatività partecipando allo stesso tempo alla risoluzione delle problematiche sociali.

**Figura 16.** *Social business vs. Profit maximizing business and not-for-profit organisations (M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega, 2010)*



#### 4.3.1 Social business model: un modello innovativo

Come già sostenuto nei capitoli precedenti, sebbene sia state date molte definizioni riguardo al modello di business, nessuna sembra essere totalmente accettata. Tuttavia, un'approfondita analisi realizzata da M. Yunus, B. Moingeon

e L. Lehmann-Ortega (2010) su tutte le interpretazioni che sono state date negli anni dalla letteratura sul business model mostra come tre elementi siano sempre presenti: i prodotti/servizi proposti ai clienti, il modo in cui un'impresa è organizzata per consegnare i propri prodotti/servizi ai clienti, e il modello dei ricavi. Partendo da questa ipotesi, i tre autori ritengono che un modello di business sia caratterizzato dai seguenti tre elementi:

- “*Value proposition*”: un'impresa deve capire quale sia il target di riferimento e cosa gli deve essere proposto per soddisfare le loro esigenze.
- “*Value constellation*”: un'impresa deve trovare la miglior soluzione per offrire i propri prodotti/servizi ai clienti. Questa scelta non riguarda soltanto la catena del valore dell'organizzazione ma anche quella dei suoi fornitori e dei suoi partner.
- “*Positive profit equation*”: rappresenta il modo in cui vengono tradotti dal punto di vista finanziario i due precedenti elementi. In concreto, riguarda la porzione di valore che viene catturata dall'impresa tra i ricavi generati attraverso la “*value proposition*”, come sono strutturati i costi e come viene impiegato il capitale all'interno della “*value constellation*”.

Il modello di business rappresenta dunque una consistente ed integrata raffigurazione di un'impresa e del modo in cui questa genera ricavi e profitti. Secondo M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega (2010) sono partiti da questa struttura di base per poter spiegare come un'impresa sociale non possa semplicemente replicare il tradizionale modello di business; devono infatti essere create nuove “*value proposition*” e nuove “*value constellation*”, così da poter generare differenti “*positive profit equation*”.

#### 4.3.2 La costruzione del modello di business sociale

Per poter implementare al meglio un'attività innovativa, l'impresa dovrà generare nuove fonti di profitto attraverso nuove combinazioni tra la value proposition e la value constellation. M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega (2010) hanno spiegato il passaggio da un modello di business tradizionale a quello sociale attraverso l'analisi del Grameen Group (considerato il primo caso d'impresa sociale), evidenziandone le cinque fasi cardine.

- 1) "*Challenging conventional wisdom*": Per poter definire un modello di business sociale, l'impresa deve sviluppare nuove strategie che modificheranno il modo in cui si compete all'interno di un settore. Nel caso in cui si tratti di un'impresa che già opera in altri settori, questo cambiamento rappresenta una grande sfida per l'organizzazione, dato che verrà modificato quel modello che molto probabilmente in passato ha portato al successo. Deve essere dunque effettuata una rivisitazione di quelle che sono le assunzioni di base dell'organizzazione; come sostenuto da D. Argyris e A. Schon (2001), non basta eseguire un "*single loop learning*", che comporta un cambiamento delle proprie strategie all'interno di un framework esistente", ma risulta necessario un "*double-loop learning*", che forza l'impresa ad operare in un diverso contesto e a sviluppare nuove strategie all'interno di quest'ultimo. La storia della Grameen Bank in Bangladesh rispecchia quanto detto fino a questo momento.

Le banche tradizionali continuavano ad essere riluttanti all'idea di considerare le persone appartenenti a classi sociali povere potenziali clienti, dato che non avrebbero mai concesso un prestito senza ottenere in cambio delle garanzie reali. In controtendenza, la Grameen Bank (facente parte del Grameen Group fondato nel 1983) ha sviluppato un modello di business che ha drasticamente modificato le regole del gioco.

Per prima cosa, la banca ha definito una value proposition che aveva come obiettivo quello di ridurre il livello di povertà in Bangladesh. La Grameen ha cominciato a somministrare piccoli prestiti sufficienti per finanziare attività come la riparazione delle autovetture, l'acquisto di beni di prima necessità e di animali da pascolo; tutte attività che a loro volta avrebbero generato reddito per i cittadini. Nella maggioranza dei casi è

stato applicato dalla banca un tasso di interesse su questi prestiti, garantendosi così un guadagno dalla propria attività.

Inoltre, la value constellation è stata definita in modo totalmente differente rispetto all'approccio burocratico tradizionale. I manager di Grameen hanno girato villaggio dopo villaggio per individuare quelli che potevano risultare i possibili clienti, suddividendoli successivamente in gruppi di cinque. Soltanto nel caso in cui i primi due clienti del gruppo avessero cominciato a ripagare il prestito maggiorato degli interessi nelle sei settimane successive, agli altri tre facenti parte del gruppo sarebbe stato erogato il prestito. Il supporto reciproco e la giusta dose di pressione all'interno del gruppo hanno fatto sì che il tasso di rimborso sui prestiti concessi dalla Grameen Bank rimanesse elevato.

Dunque, il modello di business definito dalla Grameen sfida molte assunzioni di base delle banche tradizionali, come ad esempio il fatto che i prestiti non possono essere concessi senza una giusta garanzia reale e che l'imprenditorialità non può essere una qualità che appartiene alle classi sociali più povere.

- 2) *"Finding complementary partners"*: Il secondo step che un'impresa deve eseguire nel momento in cui viene definito un modello di business sociale è l'instaurazione di partnership che diano la possibilità di aumentare le competenze e le risorse a disposizione. Da un punto di vista teorico, la cooperazione, al contrario della competizione, permette alle organizzazioni di avere accesso a nuove risorse che altrimenti sarebbero dovute essere sviluppate o acquisite indipendentemente. Il vantaggio principale di accordi di collaborazione sta nella condivisione delle risorse e delle conoscenze dei partner, che può a sua volta portare allo sviluppo di un più ampio portafoglio di risorse per le imprese del network. Come già evidenziato precedentemente, la cooperazione è considerata uno dei fattori chiave per una buona riuscita delle politiche di Corporate Social Innovation, basata spesso su accordi di lungo termine tra le imprese. Analizzando il caso della Grameen Group in Bangladesh, operando nel settore delle telecomunicazioni il gruppo ha instaurato una partnership con Telenor; Grameen non aveva esperienza nella costruzione di una rete telefonica wireless, mentre Telenor (organizzazione con esperienza

pluriennale nel settore telefonico) non aveva mai operato in mercati di grandi dimensioni. Telenor è riuscita attraverso la collaborazione con Grameen a sfruttare la presenza di network consolidati della Grameen Bank e un'approfondita conoscenza del paese da parte del gruppo sviluppata negli anni. Questo ha creato forti barriere nei confronti di potenziali competitors che avrebbero voluto entrare nel settore e nel mercato geografico. La combinazione delle risorse e delle capacità dei due partner ha permesso di offrire un'utile value proposition al target di riferimento e, allo stesso tempo, ridurre il livello di povertà del paese. Dunque, le partnership che vengono instaurate tra diverse organizzazioni (soprattutto nel caso di collaborazioni tra imprese orientate alla massimizzazione del profitto ed organizzazioni no-profit), possono essere altamente produttive con un basso livello di rischio, a patto che queste non siano in competizione tra di loro.

- 3) *“Undertaking continuous experimentation”*: L'implementazione del modello di business sociale comporta un'iniziale sperimentazione strategica, che se eseguita nel modo giusto permette all'impresa di acquisire nuove conoscenze e competenze.

L'impresa andrà ad operare in un mercato fino a quel momento sconosciuto e dovrà dunque immaginare e testare innovative tipologie di business che, per un'impresa già esistente, si discostano totalmente dal modo in cui era abituata ad operare; le semplici analisi di mercato e le indagini sui potenziali clienti non sono sufficienti e risultano poco utili per un'innovazione radicale. Sperimentare nuove strategie può invece risultare fondamentale per la risoluzione di quelle problematiche che si verificano nelle situazioni in cui dominano l'incertezza e la mancanza di informazioni chiave. I tre autori hanno evidenziato come quelle imprese che abbiano effettuato una serie di esperimenti dal punto di vista strategico siano riuscite a minimizzare il rischio e a massimizzare il proprio livello d'apprendimento, individuando in modo più efficace la potenziale strategia di successo. Tuttavia, la sperimentazione non è sinonimo di intuizione, ma riguarda piuttosto l'abilità (e l'intenzione) di modificare la propria strategia nel caso in cui la prima strada percorsa si riveli infruttuosa. Riprendendo l'esempio di Grameen Group, Veolina

Grameen dopo la prima fase della sua attività è riuscita tramite il suo stabilimento a rifornire d'acqua potabile venticinquemila persone. In seguito a una serie di sperimentazioni strategiche, lo stabilimento è riuscito a migliorare la sua performance e a rifornire ben centomila persone.

Tuttavia Veolia Grameen non si è adagiata sull'ottimo risultato ottenuto, ma ha continuato a sperimentare e a migliorare il proprio modello di business, ponendosi con l'obiettivo quello di aprire nuovi stabilimenti lungo tutto il Bangladesh.

- 4) *“Favoring social profit-oriented shareholders”*: Sempre un maggior numero di imprese stanno mettendo in atto attività di Corporate Social Innovation con l'obiettivo di migliorare la situazione delle popolazioni più in difficoltà, trasformando tali problematiche in opportunità di business. Ma per poterle implementare, le organizzazioni hanno bisogno di risorse economiche e devono dunque convincere i propri shareholders (e anche gli investitori potenziali) riguardo alla capacità della propria iniziativa di generare un cash flow positivo nel medio-lungo termine. Gli investitori che decidono di finanziare l'iniziativa passano dalla logica di massimizzazione del profitto, a quella di creazione di valore economico e sociale.
- Per finanziare la propria attività innovativa in Bangladesh, Grameen Danone (società facente parte del Grameen Group) ha creato un fondo comune d'investimento dedicato, promettendo agli investitori la creazione di benefici sociali e finanziari (non puntando quindi alla massimizzazione del profitto). Sono stati raccolti in questo modo 675 milioni di euro, 20 dei quali provenienti direttamente dagli shareholder di Danone, ai quali è stata data la possibilità di aderire all'iniziativa. Il 90% del fondo verrà investito in titoli del mercato monetario, producendo presumibilmente un elevato guadagno, mentre il rimanente 10% verrà utilizzato per fini sociali senza prevederci dunque un capital gain. Dunque, attraverso la costituzione di questo fondo comune d'investimento dedicato all'implementazione di un'attività innovativa in Bangladesh, La Grameen Danone riuscirà da una parte a creare valore economico per gli investitori,

e dall'altra a portare benefici sociali ad una popolazione fortemente in difficoltà.

Concludendo, al momento della definizione del modello di business sociale, oltre ai clienti, ai fornitori e agli altri partner, l'impresa deve tenere in considerazione anche gli shareholder, che devono essere resi partecipi della missione sociale della propria attività innovativa.

- 5) "*Specifying social profit objectives clearly*": Molto spesso gli accordi di cooperazione tengono nascosti i conflitti tra i vari partners, che possono però manifestarsi con il passare del tempo.

Ad esempio, l'idea di Grameen Group era quella di convertire Grameen Phone in un business completamente sociale, dando alla classe sociale più povera del Bangladesh la maggioranza delle azioni dell'organizzazione. In questo modo le persone più povere avrebbero beneficiato dei profitti decisamente in aumento dell'impresa, ma Telenor (partner di Grameen Phone) si rifiutò di vendere le proprie azioni dato che i suoi shareholder non erano d'accordo. Per evitare il verificarsi di questi problemi, Grameen Group ha deciso di definire nel dettaglio nel momento iniziale del progetto la missione di Grameen Danone, una delle altre società facenti parte del gruppo. Nel momento in cui un'impresa definisce un modello di business sociale, l'obiettivo principale sarà quello della generazione di beneficio sociale, e a questo si lega la generazione di beneficio economico. Questo è possibile solo nel caso in cui siano coinvolti nella nuova iniziativa solamente gli azionisti interessati alla creazione di valore sociale e non solo alla massimizzazione del loro profitto. Tuttavia, la definizione del modello di business sociale risulta decisamente più complicata, dal momento che si focalizza sulla generazione di benefici per tutti gli stakeholder e non solo per gli shareholder, così come accade nel modello di business tradizionale. Dunque, mentre il profitto finanziario risulta implicito nel modello di business convenzionale, in quello sociale devono essere definiti chiaramente quelli che sono gli obiettivi dell'iniziativa aziendale.

La missione della Grameen Danone è stata definita in modo esplicito fin da subito: "*to bring daily healthy nutrition to low income, nutritionally*

*deprived populations in Bangladesh and alleviate poverty through the implementation of a unique proximity business model*".

L'impresa è riuscita a limitare l'impatto ambientale della sua attività e, allo stesso tempo, a recuperare tutti i costi sostenuti per la sua implementazione. Lo yogurt prodotto Grameen Danone ha avuto un forte impatto nutrizionale sui bambini dai 2 ai 15 anni d'età che l'hanno consumato in modo regolare, e questo è dovuto alla gran quantità di calcio e proteine presenti nell'alimento. Inoltre, il prodotto viene realizzato da imprese unipersonali e viene distribuito dalle donne dei vari villaggi del Bangladesh, creando così nuovi posti di lavoro e una tipologia di network altamente innovativa. Infine, la Grameen Danone è molto attenta a rispettare la propria policy ambientale: le coppette che contengono lo yogurt sono realizzate con un materiale che deriva dall'amido di mais ed è completamente biodegradabile, mentre i mezzi utilizzati per distribuire i prodotti non consumano né benzina né metano.

L'esempio della Grameen Danone mostra chiaramente come gli obiettivi sociali e ambientali possono essere perseguiti parallelamente a quelli economici nel lungo termine. Tuttavia, non è escluso che con il passare del tempo possono verificarsi alcune problematiche che finiscono per mettere in discussione il raggiungimento di uno dei due obiettivi; questo rappresenta senza dubbio il limite più grande del modello di business sociale, che ancora una volta si differenzia da quello convenzionale.

#### **4.3.3 Social business Model framework**

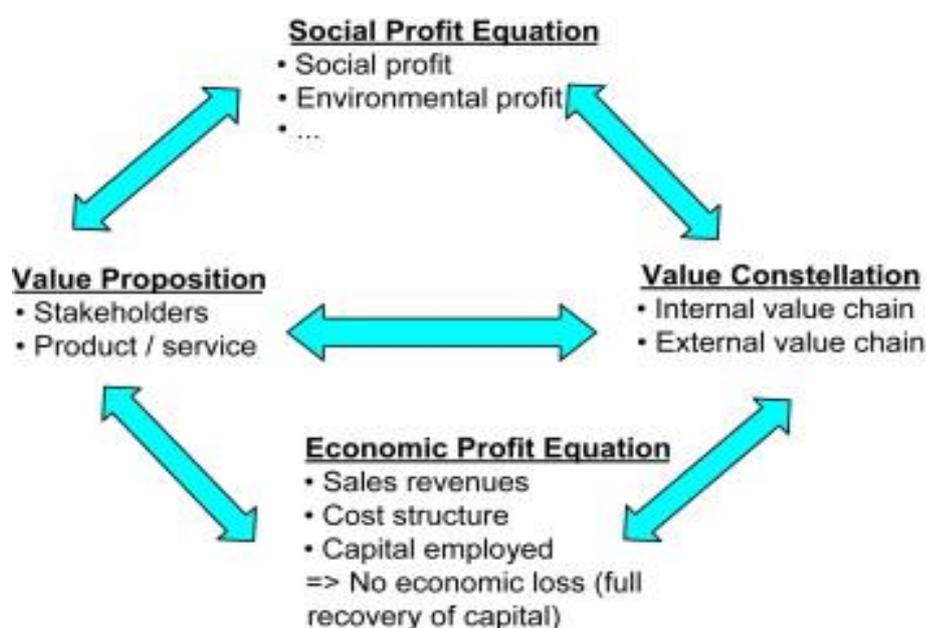
A conclusione del proprio contributo Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) hanno evidenziato quelli che sono i principali componenti di un modello di business sociale. I primi due riguardano l'identificazione in modo mirato degli stakeholder, definendo la *value proposition* e la *value constellation* considerando non soltanto i clienti ma tutti gli stakeholder. Il terzo mira al raggiungimento del risultato sociale desiderato, definito sulla base di una visione integrata dell'ecosistema di riferimento. Il quarto infine si riferisce all'aspetto economico dell'iniziativa aziendale, che ha come primo obiettivo quello del recupero totale dei costi sostenuti e successivamente quello di generare un surplus. Nonostante i

tre autori abbiano enfatizzato l'impatto sociale delle imprese che hanno adottato dei modelli di business sociali, tali modelli possono essere un importante strumento per cercare di affrontare anche le problematiche ambientali; sempre un maggior numero di imprese sta sviluppando negli ultimi decenni attività innovative con l'obiettivo di risolvere il cambiamento climatico, la carenza d'acqua potabile, e l'inquinamento. Anche in questo caso, per poter implementare nel modo corretto le proprie attività, le organizzazioni hanno bisogno di definire nuovi modelli di business.

J. Bruggmann e C.K. Prahalad (2008) hanno evidenziato quelle che sono le ragioni per cui sta crescendo l'interesse e l'adozione del social business model; la più immediata deriva dall'istinto umano, che spinge a rendere migliore la vita degli altri. Le sempre più pressanti problematiche ambientali e sociali stanno spingendo le persone a donare ogni anno miliardi di dollari, a lanciare organizzazioni no-profit, e a fare volontariato. La stessa logica sta favorendo la proliferazione di imprese che adottano un modello di business sociale, con l'obiettivo di generare valore economico e sociale.

Inoltre, a differenza del modello di business convenzionali, i social business models non vengono plasmati per un determinato contesto, ma possono influenzarsi a vicenda diffondendo in questo modo le best practices sociali.

**Figura 17.** *The four components of a business model*  
(M. Yunus, B. Moingeon e L. Lehmann-Ortega, 2010)



#### 4.4 Il social e l'inclusive business

Secondo R. Norman e R. Ramirez (2000) il social e l'inclusive business rappresentano due modelli ideali per la creazione di valore condiviso all'interno della "value constellation" (ovvero la catena di valore dell'impresa e dei suoi partner, sia a monte che a valle). M. Yunus (2008) ha interpretato il social business come quello strumento che permette ad un'attività aziendale innovativa di soddisfare i bisogni delle popolazioni più in difficoltà, entrando in competizione con le altre imprese operanti nel mercato di riferimento e perseguendo la sostenibilità economica dell'impresa stessa. L'autore individua due tipologie di social business: la prima viene definita "senza perdite-senza dividendi", mentre la seconda "senza perdite-dividendi per i poveri". Il social business "senza perdite-senza dividendi" fa riferimento principalmente a quelle società per azioni nate da un'alleanza strategica tra l'impresa profit e organizzazioni no-profit locali. Condividendo il proprio know-how, viene realizzata una nuova attività innovativa, inerente il business tradizionale dell'impresa profit e capace di generare valore sociale nella comunità di riferimento. I benefici sociali per la comunità derivano dai prodotti/servizi offerti dall'impresa stessa. I ricavi generati avranno come primo obiettivo quello di garantire la sostenibilità economica dell'impresa. L'eventuale surplus viene utilizzato per restituire il capitale agli investitori oppure viene reinvestito nell'azienda stessa.

Mentre il social business "senza perdite-dividendi per i poveri" fa riferimento a società per azioni orientate al profitto, possedute e controllate anche da persone economicamente svantaggiate. In questo caso, la finalità sociale risiede nel fatto che i dividendi e l'incremento di profitto in seguito allo sviluppo di attività innovative vanno direttamente a beneficio delle persone più povere, rendendo possibile il superamento della loro condizione.

Per descrivere invece l'inclusive business Yunus riprende invece la teoria di C.K. Prahalad e S. Hart (2002), secondo la quale un'impresa cerca di soddisfare le esigenze delle classi più svantaggiate con un'ottica di guadagno. Per far ciò deve essere sviluppato un modello di business ad hoc, sfruttando ad esempio il know-how dei produttori e dei distributori locali che permette di realizzare prodotti (o di utilizzare quelli già presenti nel portafoglio) in base ai gusti e alle esigenze del target di riferimento. Dunque il social e l'inclusive business rappresentano due modelli che consentono di entrare in mercati emergenti ed in via di sviluppo, permettendo la creazione di valore condiviso.

#### 4.4.1 Social e Inclusive Business: affinità e differenze

L. Michelini e D. Fiorentino (2011) hanno analizzato quelli che sono gli elementi in comune del social e dell'inclusive business. In entrambi i modelli sta acquisendo sempre maggior importanza la creazione di valore nell'ambito della value constellation, attraverso il coinvolgimento dei fornitori e dei distributori locali.

Inoltre, la realizzazione di attività innovative prende avvio da una base di competenze acquisite e consolidate in uno specifico settore industriale per essere poi adattate e consolidate nel mercato a basso reddito (questo accade sempre nel social business, spesso nell'inclusive business).

Un ulteriore elemento presente in entrambi i modelli è lo sviluppo di partnership sia con organizzazioni profit che no-profit. Soprattutto le alleanze con enti no-profit locali rappresentano lo strumento più idoneo per creare valore condiviso, dato che permettono all'impresa di conoscere le esigenze del mercato di riferimento, acquisire competenze e know-how specifico, e migliorare le relazioni con la collettività. In questo modo si instaurano delle partnership strategiche di lungo termine che consentono alle organizzazioni di dare continuità alla creazione di valore economico e sociale.

Infine, per poter rispondere in modo adeguato alle caratteristiche del territorio e alle esigenze della domanda locale, sia nell'ambito dell'inclusive che del social business l'impresa deve sviluppare nuovi modelli distributivi rispetto a quelli utilizzati nel modello di business tradizionale.

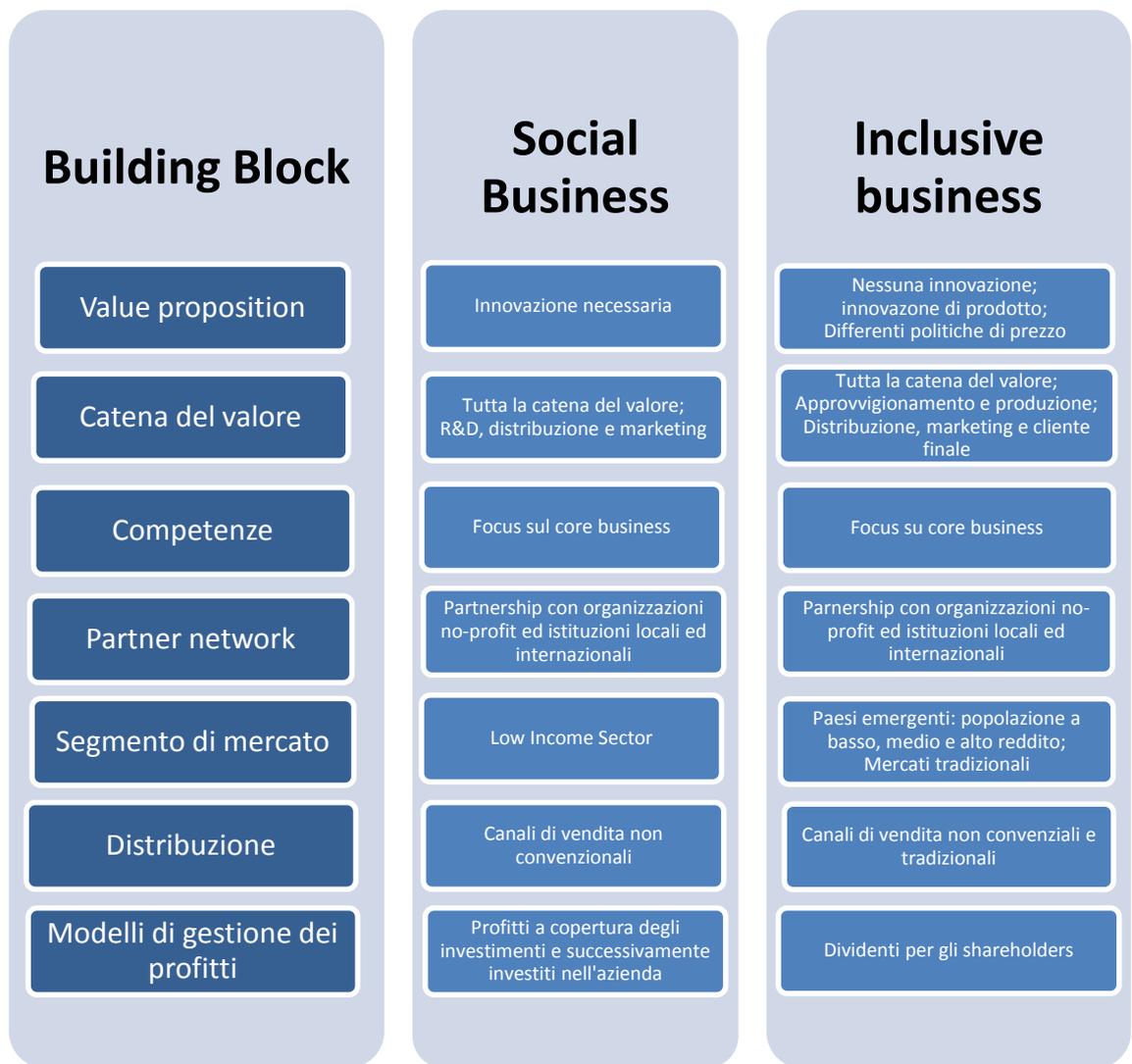
Michelini e D. Fiorentino (2011) hanno poi evidenziato quelli che sono gli elementi distintivi delle due nuove tipologie di business model. Il primo elemento che li contraddistingue è la determinazione della value proposition, ovvero la caratteristica dell'offerta in relazione al mercato. Nel caso in cui un'impresa decida di implementare un modello di business sociale, dovrà essere necessariamente modificata la value proposition rispetto al tradizionale modello di business. L'offerta, nel social business, si contraddistingue per caratteristiche e prezzo che permettono di soddisfare le esigenze specifiche del "low income sector" (generalmente paesi emergenti). La tipologia di prodotto offerto potrebbe già essere presente nel portafoglio dell'impresa, ed in questo caso viene innovato sulla base delle necessità del target di riferimento, oppure potrebbe essere creato ex novo basandosi sempre sui bisogni del target.

Per quanto riguarda invece l'attuazione dell'inclusive business, la modifica della value proposition tradizionale non rappresenta una condizione sine qua non. L'impresa può scegliere di rivolgersi ai mercati emergenti e in via di sviluppo con un prodotto già presente nel portafoglio oppure con uno nuovo definito appositamente. In alternativa, l'impresa può rivolgersi anche ai mercati tradizionali con prodotti (anche in questo caso nuovi o già presenti nel mercato) realizzati nei paesi in via di sviluppo o emergenti; le politiche di prezzo verranno poi differenziate in base alla tipologia dell'offerta.

Per quanto riguarda l'analisi della catena del valore, attraverso l'implementazione del social business un'impresa è in grado di generare valore condiviso nell'ambito di tutte le fasi. Ad esempio, un modello di business sociale permette la generazione di valore condiviso sia nella fase di ricerca e sviluppo che nelle fasi di approvvigionamento, produzione, distribuzione, e marketing.

Tuttavia la creazione di valore potrebbe essere limitata anche solo alla fase di ricerca e sviluppo, distribuzione e marketing, ma sicuramente esclude la creazione di valore relativamente alle sole fasi di approvvigionamento e produzione. Diversa è la situazione per l'inclusive business, che può creare valore attraverso tutta la catena o solo nelle fasi di approvvigionamento e produzione, o, ancora, solo in quelle di distribuzione e vendita. Andando ad analizzare il target di riferimento, i due autori evidenziano come il social business sia orientato quasi esclusivamente alle fasce di popolazione a basso reddito, mentre l'inclusive business può riguardare i segmenti della popolazione a basso reddito, la popolazione locale di reddito medio o alto, le organizzazioni no-profit locali o internazionali, oppure i mercati tradizionali.

**Figura 18.** *Social and Inclusive Business* (L. Michelini, D. Fiorentino, 2011)



#### 4.5 Social Canvas Model

Il Business Model Canvas, sviluppato da A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010), viene utilizzato anche da molte imprese sociali per poter implementare al meglio le proprie attività innovative. Il modello viene adattato alle nuove e diverse esigenze, cercando di bilanciare gli interessi sociali e quelli economici; nasce così il Social Canvas Model. Secondo I. Knode (2013) il Social Canvas permette alle organizzazioni di capire chiaramente come i due interessi (apparentemente)

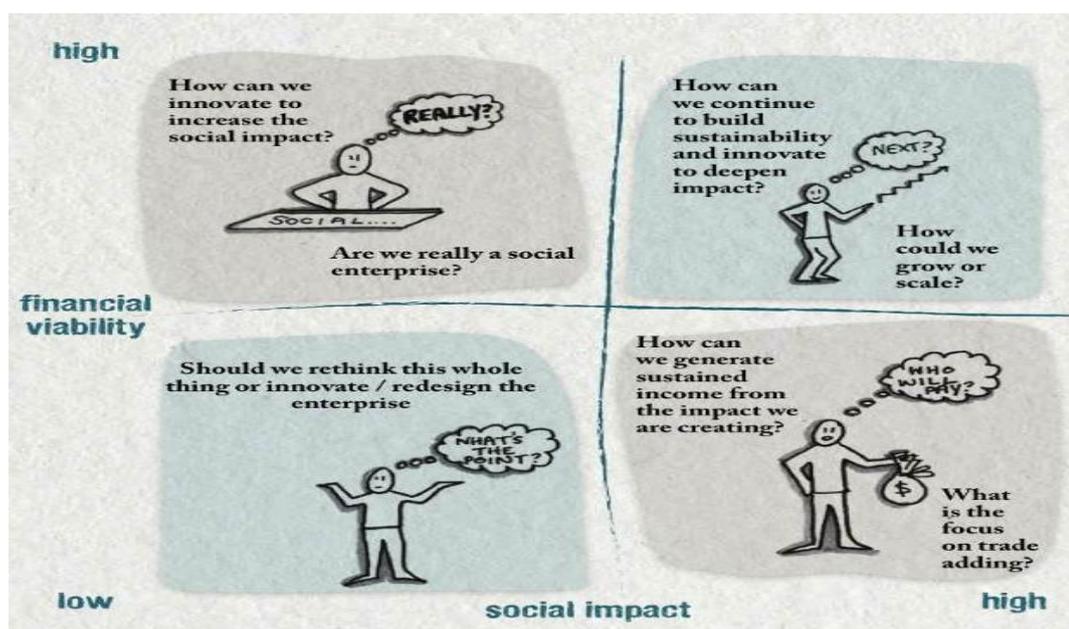
contrapposti interagiscano tra loro, quali sono le opportunità da sfruttare per poterli allineare, e quali sono invece le tensioni che possono emergere. Senza un modello di business sociale adeguatamente definito le imprese sociali non potrebbero funzionare, dato che non sarebbero economicamente sostenibili e non riuscirebbero a raggiungere gli obiettivi sociali imposti in fase di sviluppo del progetto.

La prima decisione fondamentale da prendere riguarda la mission sociale che vuole essere intrapresa dall'organizzazione ed il modo in cui questa vuol essere raggiunta; non sempre infatti le attività innovative definite in fase di progettazione del modello di business riescono a generare nella pratica i profitti necessari per coprire quei costi operativi che assicurano un impatto sociale positivo. Tale analisi deve essere realizzata in modo approfondito, dato che un errore in questa prima fase potrebbe pregiudicare l'intera iniziativa.

Inoltre, il Social Canvas Model supporta le imprese ad esplorare nuove metodologie attraverso cui queste potrebbero rafforzare il proprio impatto sociale, ridefinendo il proprio modello oppure apportando soltanto qualche modifica.

Così come per il Model Canvas tradizionale, anche per quello sociale una mappatura grafica degli elementi essenziali del modello risulta indispensabile; mappando sia la parte economica che quella sociale, le imprese riescono a capire il modo in cui queste interagiscono e si supportano a vicenda.

**Figura 19. Financial viability and social impact of a social enterprise**  
(I. Burkett 2013)



#### 4.5.1 I nove elementi in chiave sociale

Basandosi sul Business Model Canvas di A. Osterwalder e Y. Pigneur (2010), I. Burkett (2013) ha rivisitato i nove elementi principali del modello in chiave sociale, evidenziandone uguaglianze e differenze:

- 1) Value proposition: la prima domanda a cui devono rispondere le imprese sociali riguarda il valore che vuole essere generato per i propri clienti; in questo caso le organizzazioni cercheranno di creare valore sociale attraverso una value proposition commerciale. Il valore sociale viene definito da M. Yunus (2010) come il risultato sociale e i benefici generati attraverso l'attività aziendale: è questo che permette ad un'organizzazione di essere considerata "sociale".

Tuttavia un'impresa sociale per poter sopravvivere, oltre al valore sociale, dovrà essere in grado di generare anche "valore commerciale" attraverso la vendita sul mercato di prodotti e/o servizi. Così il Social Canvas Model finisce spesso per essere caratterizzato da due value proposition: la prima fa riferimento all'impatto sociale (ovvero al valore sociale che un'impresa cerca di creare e al livello di attrazione generato nei confronti degli stakeholder), la seconda riguarda invece il lato commerciale ed economico (ovvero i beni e/o servizi che vengono prodotti e venduti sul mercato). Dunque nella fase iniziale di progettazione del Canvas Model le due value proposition vengono separate per poter essere definite in modo adeguato, ma in realtà la creazione di valore sociale e la creazione di valore economico andranno di pari passo diventando l'uno dipendente dall'altro. Per molte imprese sociali la "value proposition commerciale" è data per scontato, ritenendo erroneamente che i potenziali clienti siano disposti a comprare i prodotti e servizi venduti sul mercato soltanto perché l'impresa sta facendo del bene alla società. Occorre invece definire nel dettaglio la propria value proposition commerciale e assicurarsi che i ricavi generati dalla vendita dei propri prodotti e/o servizi riusciranno a coprire tutti i costi operativi sostenuti; fare del bene è necessario ma non sufficiente per sopravvivere.

Allo stesso modo sono molto importanti anche le modalità attraverso cui le imprese sociali presentano e comunicano le proprie value proposition.

Tuttavia una chiara comunicazione delle value proposition non basta per avere un livello di attrazione adeguato nei confronti dei clienti; l'impresa deve

riuscire a misurare il valore economico e sociale generato, condividendo queste informazioni con i clienti attuali e potenziali.

- 2) Customer Segments: Per poter definire nel modo adeguato il proprio Social Canvas Model, le organizzazioni devono capire le esigenze e le aspettative dei clienti di riferimento e su queste plasmare la propria offerta.

Molte imprese non sono consapevoli della portata della propria attività e di quanti clienti riuscirebbero ad attrarre grazie alla generazione di valore economico e sociale. Dunque, una volta individuato il target di riferimento, tutti i potenziali clienti devono essere messi in condizione di valutare sia i prodotti e/o servizi offerti che l'impatto sociale dell'organizzazione; oltre ai propri prodotti, l'impresa deve riuscire a "vendere" anche i benefici che garantisce alla società.

Per alcune realtà sociali, l'individuazione dei clienti di riferimento e l'instaurazione di una relazione continuativa nel tempo con questi permettono un continuo miglioramento delle attività; i clienti hanno un ruolo attivo nella definizione delle iniziative aziendali, potendo proporre idee innovative che aumentano l'impatto sociale dell'impresa. Sarà poi compito dell'organizzazione valutarne la fattibilità economica e le relative conseguenze.

- 3) Channels: Un altro elemento di vitale importanza per un'impresa sociale è la capacità di servire i propri clienti e di aiutarli a valutare la value proposition, sia dal punto di economico che sociale. Le cinque fasi evidenziate da Osterwalder e Pigneur (2010) per la definizione dei diversi "channels" risultano ugualmente importanti per le imprese sociali e vengono da queste utilizzate per la definizione del proprio Social Canvas Model.

I. Burkett (2013) propone inoltre una serie di altre domande a cui le imprese devono darsi una risposta per poter realizzare un modello di business sociale adeguato.

**Figure 20.** Phases for designing effective channels (elaborazione propria, 2015)

	<b>AWARENESS</b>	<b>EVALUATION</b>	<b>PURCHASE</b>	<b>DELIVERY</b>	<b>AFTER SALES</b>
<b>Questions raised by Osterwalder and Pigneur</b>	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's Value proposition?	How do we enable customers to purchase specific products and services?	How do we deliver a value proposition to customers?	How do we provide post-purchase customer support?
<b>Additional questions for social enterprise</b>	How does this social enterprise stand out in a crowded market? Do we raise awareness of products/services and social impact?	How do we help our customers evaluate our organization's value proposition? Why should customers buy from us as a social enterprise?	How do customers find and access us? How can we extend the ways customers can purchase from us?	Can we extend our range of delivery mechanisms? Are there more efficient, effective, or innovative ways we can deliver our goods and/or services?	Do we follow-up our customers to ensure that they will be repeat customers? What after-sales support or information do they need?

4) Customer relationships: Per le imprese che adottano un modello di business sociale, le relazioni che vengono instaurate con i propri clienti risultano fondamentali. Rispetto al business tradizionale, le imprese sociali possono sfruttare la carta dell'impatto sociale per poter fidelizzare i propri clienti ed instaurare con questi un rapporto di medio-lungo termine. Molti consumatori infatti sono disposti a pagare un premium price per tutti quei prodotti e/o servizi che abbiano un impatto positivo sulla società.

Grazie al Social Canvas Model le imprese riescono ad andare oltre le “tradizionali” relazioni, esplorando nuove metodologie grazie alle quali i clienti diventano una vera e propria “comunità” che assume un ruolo attivo nell’attività del business. Quelli che inizialmente sono semplici clienti, con il passare del tempo possono diventare partner, dipendenti o altri attori della catena del valore dell’impresa. La fedeltà dei propri clienti dunque non viene premiata attraverso sconti sui prodotti o bonus commerciali, ma attraverso la partecipazione attiva nella co-creazione di nuove ed innovative attività aziendali che hanno sempre l’obiettivo di creare valore economico e sociale.

- 5) Revenue streams: Così come per i business tradizionali, anche per le imprese sociali i “*revenue streams*” rappresentano uno degli elementi determinanti durante la definizione del modello di business. Questi infatti permettono alle organizzazioni di sopravvivere, ma possono risultare anche fonti di dibattiti e di tensioni, dato che non sempre viene condiviso da tutta l’impresa il modo in cui vengono utilizzati; le imprese che adottano un modello di business sociale hanno come primo obiettivo quello di coprire tutti i costi sostenuti per implementare la propria attività innovativa, e soltanto un eventuale surplus verrà reinvestito nell’azienda o distribuito tra i soci.

Per un’impresa sociale i costi operativi da sostenere sono sicuramente molto più elevati, e questo è dovuto al fatto che le attività innovative che garantiscono la generazione di valore economico e sociale richiedono uno sforzo finanziario maggiore. Nella maggior parte dei casi, per poter recuperare questo esborso monetario i ricavi operativi non bastano, e le imprese sociali devono riuscire ad ottenere ulteriori finanziamenti ed eventuali donazioni facendo leva sull’impatto positivo che generano sulla società. Tuttavia, i ricavi operativi devono rimanere la principale fonte attraverso cui vengono recuperati i costi sostenuti, dato che le altre tipologie di copertura finanziaria non assicurano continuità all’attività aziendale nel tempo.

Inoltre, i ricavi generati non devono essere visti soltanto nell’ottica di coprire tutti i costi operativi (che comunque risulta estremamente importante dato che permette all’azienda di continuare ad operare); l’impresa infatti deve analizzarli in relazione ai benefici sociali che riesce a generare e al livello di fattibilità e sostenibilità che garantiscono nel tempo. Questo perché i consumatori sono disposti a pagare un premium price per quei prodotti che

migliorano le condizioni della società, assicurando così alle imprese sociali dei ricavi nettamente maggiori rispetto ai business tradizionali.

- 6) **Key resources:** Anche per le imprese che adottano il Social Canvas Model, le risorse chiave sono quegli assets, tangibili e intangibili, che permettono al modello di business di funzionare. Nell'ottica di minimizzazione dei costi, l'impresa deve capire da una parte qual è il livello ottimale di capitale da utilizzare per acquisirle, e dall'altra quale tipologia di network occorre creare per averle a disposizione. Infatti, una volta individuate, l'organizzazione deve valutare attentamente quali risorse devono essere sviluppate internamente e quali invece devono risultare accessibili grazie a partnership strategiche realizzate con altre imprese. Senza dubbio nelle fasi iniziali della propria attività, l'impresa non potrà avere a disposizione tutte le risorse chiave e dovrà affidarsi soprattutto alle alleanze con le altre organizzazioni. Qualora con il passare del tempo l'impresa riesca ad acquisire nuove conoscenze ed a rafforzare la propria posizione competitiva all'interno del settore, sarà in grado di sviluppare internamente quelle risorse che vuole avere a disposizione in modo diretto. A tutte le diverse tipologie di risorse chiave evidenziate da Osterwalder e Pigneur (2010) per il Canvas Model, ovvero quelle fisiche, intellettuali, umane, e finanziarie, Burkett (2013) aggiunge nel Social Canvas una nuova categoria di risorse che tipizzano l'impresa sociale; si tratta di quelle risorse che, ad esempio, permettono di misurare l'impatto sociale dell'organizzazione e che quindi non sarebbero necessarie per un modello di business tradizionale.
- 7) **Key Activities:** Le attività chiave di un'impresa che definisce un Social Canvas Model riguardano tutte quelle cose che devono essere eseguite per poter generare sia valore economico che sociale. Ancora una volta la situazione è molto più complessa rispetto al business tradizionale, dato che le attività realizzate non solo devono garantire un ritorno economico positivo (permettendo al business di funzionare), ma devono originare quell'impatto sociale positivo che sta alla base di un'impresa sociale.
- 8) **Key Partnerships:** Per le imprese che adottano un modello di business sociale le alleanze strategiche rappresentano un elemento fondamentale,

dato che assicurano tutta una serie di capacità e conoscenze critiche che altrimenti non sarebbero a disposizione dell'organizzazione (questo perché l'impresa spesso opera in un settore inizialmente sconosciuto, oppure perché l'attività che vuole essere realizzata richiede conoscenze in più ambiti che difficilmente possono essere sviluppate da un'unica organizzazione). Risulta quindi indispensabile la creazione di un network articolato composto da alleati, fornitori, distributori, e clienti di fiducia che permetta un continuo miglioramento e una continua innovazione dell'attività aziendale. Tutti questi soggetti hanno un ruolo attivo all'interno del network, ed oltre alla propria attività core partecipano alla co-creazione di valore economico e sociale.

- 9) Cost Structure: Come già evidenziato nella parte riguardante i “*revenue streams*”, i costi che devono essere sostenuti per l'implementazione di un'attività innovativa che abbia un impatto positivo sulla società risultano molto più elevati rispetto al business tradizionale. L'impresa deve valutare la convenienza dell'extra costo da sopportare e la sua capacità di ritorno dell'investimento nel medio-lungo termine.

Per poter determinare in modo adeguato la propria “*cost structure*”, l'impresa deve prima analizzare la propria attività innovativa, capendo in cosa si differenzia rispetto ai competitors e quanto valore aggiunto viene apportato dal suo impatto sociale positivo. Soltanto successivamente vengono articolate le risorse necessarie per l'implementazione effettiva dell'iniziativa aziendale. Anche nel Social Canvas Model viene mappato l'intero processo aziendale, evidenziando le attività e le risorse da impiegare ed i relativi costi. In questo modo è possibile avere una visione grafica della struttura dei costi che un'impresa sociale deve sostenere.

## **5 Il confronto tra Lavazza e WaterHealth International**

### **5.1 Introduzione**

Nel corso del seguente capitolo sono state prima analizzate e poi confrontate due multinazionali ed i rispettivi modelli di business per capirne affinità e differenze. Il confronto è servito per comprendere come l'approccio di un'impresa che definisce un modello di business convenzionale sia diverso rispetto a quello adottato da un'azienda che invece utilizza un modello di business sociale.

Dunque, da una parte Lavazza rappresenta un esempio lampante di un'impresa che, seppur realizzando molte attività di Corporate Social Responsibility, ha definito un modello di business tradizionale attraverso il quale genera valore economico; fin dal 1895, anno della sua fondazione, Lavazza ha sempre dato molta importanza ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, ma l'attività core dell'organizzazione è sempre stata la creazione di valore economico attraverso la vendita del proprio prodotto: il caffè.

Dall'altra parte invece WaterHealth International rappresenta lo stereotipo di quelle imprese che grazie ad una innovazione all'avanguardia contribuiscono alla risoluzione delle problematiche sociali ed ambientali, ottenendo allo stesso tempo un importante risultato economico. La compagnia infatti è riuscita negli anni ad entrare in molti mercati dei paesi emergenti ed in via di sviluppo grazie allo sviluppo e alla vendita della tecnologia UVW, che risulta essere una dei più efficienti sistemi di purificazione d'acqua contaminata. In questo modo l'organizzazione ha decisamente migliorato le condizioni di vita di molte comunità ed è stata in grado non soltanto di coprire tutti i costi necessari per l'installazione, la gestione, e la manutenzione del sistema, ma di generare un surplus che in parte viene investito per apportare delle migliorie alle comunità che hanno installato il servizio (continuando così nell'intento di generare valore sociale), in parte viene utilizzato per remunerare gli investitori.

## 5.2 Lavazza

### 5.2.1 La storia e la struttura del gruppo

Dal 1895 ad oggi Lavazza ha percorso oltre un secolo di storia dedicandosi esclusivamente al caffè, diventando una delle più importanti industrie di Torrefazione e vendita di caffè al mondo.

La storia di Lavazza inizia con la piccola drogheria aperta da Luigi Lavazza nel 1895, in Via San Tommaso 10 a Torino, che dopo essersi specializzata nella torrefazione e nel commercio del caffè all'ingrosso e al dettaglio diventa, nel 1927, l'odierna Luigi Lavazza S.p.A.

Con i primi anni del nuovo secolo, la Lavazza segue lo spirito di rinnovamento di Torino che vede nascere la Fiat e salire al trono Vittorio Emanuele III. La drogheria conta sei dipendenti che si occupano di cercare clienti e di vendere all'ingrosso. Luigi Lavazza incomincia a tostare il caffè in proprio; egli produce caffè torrefatto, miscelando chicchi di diversa qualità e provenienza ed ottiene un prodotto dal gusto particolare e del tutto nuovo che conquista il mercato. Al momento dello scoppio della Prima Guerra Mondiale, Lavazza ha più di 40 dipendenti con un capitale di 320.000 lire. Quando i dipendenti sono chiamati al fronte, Luigi Lavazza "arruola" i suoi 9 figli in Azienda. Dopo i duri anni della guerra Luigi Lavazza acquista l'Eureka, una macchina torrefattrice elettrica con combustione a gas, che assicura una notevole produzione. Nel 1923 Lavazza figura al primo posto tra le aziende italiane importatrici e torrefattrici di caffè. Il 7 novembre del 1927 Lavazza diventa società per azioni: Luigi Lavazza Spa.

Alcuni anni dopo (1933) Luigi Lavazza, a 74 anni, cede le azioni ai figli Mario, Beppe e Pericle con un patto che li impegna al trasferimento dei titoli all'interno della famiglia. Si profilano per i tre figli anni difficili anche in conseguenza del blocco delle importazioni del caffè, voluto da Mussolini in vista dell'entrata in guerra dell'Italia. Nel dopoguerra vi è il boom della richiesta di caffè in Italia e la Lavazza, raddoppiando il capitale della società, riesce a conquistare fette di mercato sempre più grandi (passa in cinque anni dalla vendita di 19.000 quintali di caffè a 28.000 quintali). Viene commissionato all'aerostudio Borghi il primo logo dell'azienda, in questo modo i clienti non riceveranno più caffè sfuso ma impacchettato in sacchetti firmati Lavazza. È la nascita della politica di marca e delle iniziative promozionali.

L'espansione dell'azione coincide con la scomparsa del fondatore. Luigi Lavazza muore il 16 agosto del 1949 a 89 anni. Nel 1957 si inaugura la nuova sede dell'Azienda in corso Novara, che da allora ospiterà l'intero gruppo. Oltre 30.000 metri cubi in cui si riesce a lavorare oltre 400.000 chili di caffè al giorno, che esce in sacchetti o in lattine. Gli anni 60 e 70 vedono l'Azienda affrontare le sfide del dilagante consumismo. In questi anni iniziano le campagne pubblicitarie ed i primi rapporti con l'agenzia pubblicitaria torinese Armando Testa. L'incontro tra Beppe Lavazza ed Armando Testa darà vita a un'amicizia e a una collaborazione che non si interromperà più.

Gli anni 80 segnano l'espansione dell'Azienda sul mercato internazionale. La prima filiale estera nasce nel 1982 a Vincennes, vicino a Parigi. Seguiranno la Lavazza Deutschland GmbH di Francoforte (1987), la Lavazza Premium Coffee a New York, la Lavazza Kaffee a Vienna (1988) e la Lavazza Coffees LTD a Londra (1990). Nei primi anni '90, il marchio Lavazza poteva vantare un posizionamento tra i primi 50 marchi europei, con filiali anche negli Stati Uniti, in Sud America e in Cina.

Nel 2004 nasce la Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza, una Onlus che persegue azioni di solidarietà nel sociale, nell'ambientale e nell'assistenza sanitaria sia in Italia sia all'estero in collaborazione con organizzazioni quali, tra le altre, ICP (International Coffee Partners) e Save the Children. Negli stessi anni vede la luce la relazione tra Lavazza e Rainforest Alliance, sviluppata poi attorno al progetto "¡Tierra!", incentrato su tre aspetti fondamentali: qualità del prodotto finale, attenzione alle condizioni di vita delle popolazioni dei Paesi produttori di caffè e impatto ambientale.

Successivamente Lavazza si apre ai mercati emergenti sbarcando nel 2005 in Brasile con l'apertura di una consociata locale e nel 2007 in India, dove acquisisce Barista Coffee Company Limited e la Fresh & Honest Café Limited. L'inizio del 2008 è caratterizzato da un ulteriore passo verso il Brasile, prima con l'acquisizione di Café Grão Nobre e successivamente con Café Terra Brasil.

La storia di Lavazza è la storia di un'azienda di successo ma anche di una famiglia che da quattro generazioni lavora con grande passione per riuscire a coniugare qualità, tradizione e originalità. Valori distintivi del brand Lavazza sono la qualità e l'innovazione nel rispetto della tradizione. Per questo Lavazza ha creato il Training Centre Network, una rete internazionale di 50 laboratori del caffè nel mondo, dove circa 30.000 utenti all'anno tra clienti, giornalisti e opinion

leader possono essere formati e informati su come preparare un ottimo espresso, ma anche approfondire tutto quanto riguarda in senso più ampio il mondo del caffè.

A gennaio 2009, inoltre, Lavazza ha siglato un importante accordo quinquennale con il Politecnico di Torino per le attività di ricerca e sviluppo, e un accordo con l'Università di Napoli, incentrata sia su qualità e sicurezza alimentare sia sulla sostenibilità ambientale ed energetica. A ottobre 2010 ha inaugurato l'Innovation Center, una nuova area dello storico stabilimento di Torino nata come punto di riferimento unico per tutto quel che riguarda l'innovazione. Per rafforzare ulteriormente il legame con il territorio d'origine, Lavazza ha avviato infine il progetto architettonico del Nuovo Centro Direzionale che vedrà la luce a Torino nel 2016.

Il sistema industriale Lavazza si articola in sei stabilimenti produttivi, di cui 4 con sede in Italia e 2 nel resto del mondo (Brasile e India).

Gli stabilimenti di Torino e Verrès sono dedicati alla tostatura e al confezionamento del caffè in grani e macinato (roast & ground). Da Gattinara escono tutti i prodotti in cialda destinati ai sistemi espresso (Lavazza Espresso Point, Lavazza BLUE, Lavazza A Modo Mio). Da Pozzilli invece arriva tutto il caffè decaffeinato, con prodotti per la casa, le caffetterie e gli uffici.

Tutti gli stabilimenti operano nel rispetto dell'ambiente.

Lavazza è una tra le più rilevanti realtà produttive di caffè nel mondo, leader in Italia nel mercato retail con una quota del 44,9%. Il fatturato relativo all'esercizio 2014 è di 1.344 milioni di euro, grazie ai 17 miliardi di tazzine di caffè Lavazza consumate ogni anno nel mondo. La società opera in oltre 90 Paesi del mondo tramite consociate dirette e una fitta rete di distributori oltre 3000 collaboratori.

L'attività delle controllate estere dirette riguarda principalmente la distribuzione e la commercializzazione dei prodotti e delle macchine da caffè. C'è poi qualche eccezione come Lavazza Finance LTD, che offre supporto finanziario alle società del Gruppo, Lavazza Netherlands B.V., holding di controllo delle società indiane Barista Coffee Company Ltd, che gestisce una catena di coffee shop, e Fresh & Honest Café Ltd, operante nel settore della distribuzione automatica. La capogruppo Luigi Lavazza controlla inoltre alcune società italiane fra cui Cofincaf, dedicata al supporto finanziario ai clienti del settore della distribuzione automatica e dei pubblici servizi, e Lavazza Coffee Shops s.r.l., società che

opera nel settore dei coffee shops attraverso una rete in franchising ed alcuni locali di proprietà.

**Figura 21. La struttura del gruppo**  
([www.lavazza.it/mondo\\_Lavazza/gruppo/](http://www.lavazza.it/mondo_Lavazza/gruppo/), 2015)



## 5.2.2 Il modello di business

### 5.2.2.1 Vision, mission e valori guida del mondo Lavazza

La Vision di Lavazza tiene conto delle proprie radici, del ruolo di primo piano che riveste nel mercato mondiale e degli ambiziosi obiettivi di crescita: “Leading premium coffee specialist, leveraging a global brand and the authentic Italian coffee expertise and culture”. Accanto alla Vision Lavazza ha sviluppato una Mission di sostenibilità, che definisce gli obiettivi dei prossimi anni: “Distinguersi sempre più come player attivo nell’integrare la sostenibilità nella propria strategia d’impresa e nelle proprie attività, rendendo riconoscibile l’impegno sia all’interno

dell'azienda che all'esterno verso i consumatori, i clienti, i fornitori, la business community e le comunità territoriali di riferimento”.

Per evidenziare in modo chiaro quelli che sono i principi a cui chi opera in o con Lavazza si deve attenere mentre svolge le proprie attività e intrattiene relazioni professionali, l'impresa nel 2012 ha completamente revisionato il proprio Codice Etico; Lavazza ha l'aspirazione di essere apprezzata non solo per la qualità dei prodotti offerti, ma anche per la cura nell'essere cittadini responsabili del mondo. Il nuovo Codice Etico è stato condiviso con quanti lavorano nel Gruppo e pubblicato sul sito internet Corporate, favorendo così la sensibilizzazione di tutti gli interlocutori interni ed esterni sugli obiettivi e sui valori in cui crede fortemente Lavazza. L'attività e i successi del business si fondano sui seguenti valori guida:

- *Passione per l'eccellenza*: L'aspirazione è quella di essere considerati persone che danno sempre il loro meglio e raggiungono una qualità eccellente in tutto quello che fanno.
- *Spirito di squadra*: Per quanto ognuno possa essere capace e determinato, si ottiene di più lavorando insieme. È con questa convinzione che Lavazza garantisce sempre ai suoi interlocutori piena disponibilità a collaborare.
- *Senso di riconoscenza*: L'impresa cerca sempre con i fatti di dimostrare riconoscenza a chi partecipa al raggiungimento degli obiettivi, valorizzando sempre il loro contributo e improntando il rapporto alla crescita reciproca.
- *Trasparenza*: Lavazza crede fortemente nel valore di una comunicazione schietta perché è solo da una reale volontà di confronto aperto che possono nascere le soluzioni migliori. L'impresa si è sempre impegnata a essere un interlocutore onesto, aperto e disponibile per sviluppare e mantenere un clima di mutua fiducia.
- *Integrità*: Il Gruppo persegue i propri obiettivi con rettitudine e responsabilità, non adottando mai comportamenti in contrasto con leggi, regolamenti, discipline e, in generale con una condotta onesta e seria.

- *Lungimiranza*: Con la consapevolezza che le scelte di oggi incideranno sul futuro dell'impresa, l'obiettivo è quello di trovare un bilanciamento fra la soddisfazione dei bisogni di oggi e quelli a lungo termine. Lavazza si impegna costantemente a guardare in prospettiva e a prepararsi per tempo al mondo di domani, sviluppando il proprio business in un quadro complessivo di sostenibilità ambientale e rispetto delle persone.

#### **5.2.2.2 Il core business aziendale**

L'obiettivo di Lavazza è quello di creare valore economico, non soltanto nel breve ma anche nel lungo periodo, attraverso la vendita in 90 paesi del proprio prodotto: il caffè.

Il caffè, e in particolare l'espresso, è il centro dell'attività di Lavazza; l'Italia è la "patria" del caffè espresso e Lavazza rappresenta la principale torrefazione del Paese, impegnandosi a diffondere la cultura del caffè italiano nel mondo. La qualità del caffè proposto sul mercato da Lavazza viene riconosciuta in tutto il mondo, riuscendo così a differenziarsi dai suoi principali competitors. Lavazza infatti offre prodotti che garantiscono il massimo livello di sicurezza alimentare, realizzati grazie a una profonda competenza sviluppata negli anni e ad un "savoir faire" legato alla materia prima. Lavazza da sempre si ispira all'idea del fondatore della compagnia Luigi Lavazza: "La qualità, per Lavazza non si controlla ma si costruisce". Gli elementi distintivi del mondo Lavazza sono l'utilizzo di mezzi tecnici all'avanguardia impiegati in modo innovativo ed un packaging che permette di produrre una maggior quantità di caffè e di conservarlo per un periodo più lungo. Allo stesso tempo l'azienda si è caratterizzata storicamente per la capacità di definire una gamma di prodotti ampia, adeguata a tutte le fasce di prezzo, costantemente arricchita e innovata a partire dalla comprensione delle aspettative di chi consuma caffè. Oltre alla vendita per il consumo casalingo, Lavazza ha proposte per il consumo di caffè "away from home", con i propri prodotti dedicati al "food service", ossia a bar e ad altri canali della ristorazione. Questo mercato in Italia è estremamente frammentato e Lavazza, insieme ad altri quattro torrefattori di livello nazionale, ne copre il 30%, mentre il restante 70% è rappresentato da torrefattori locali.

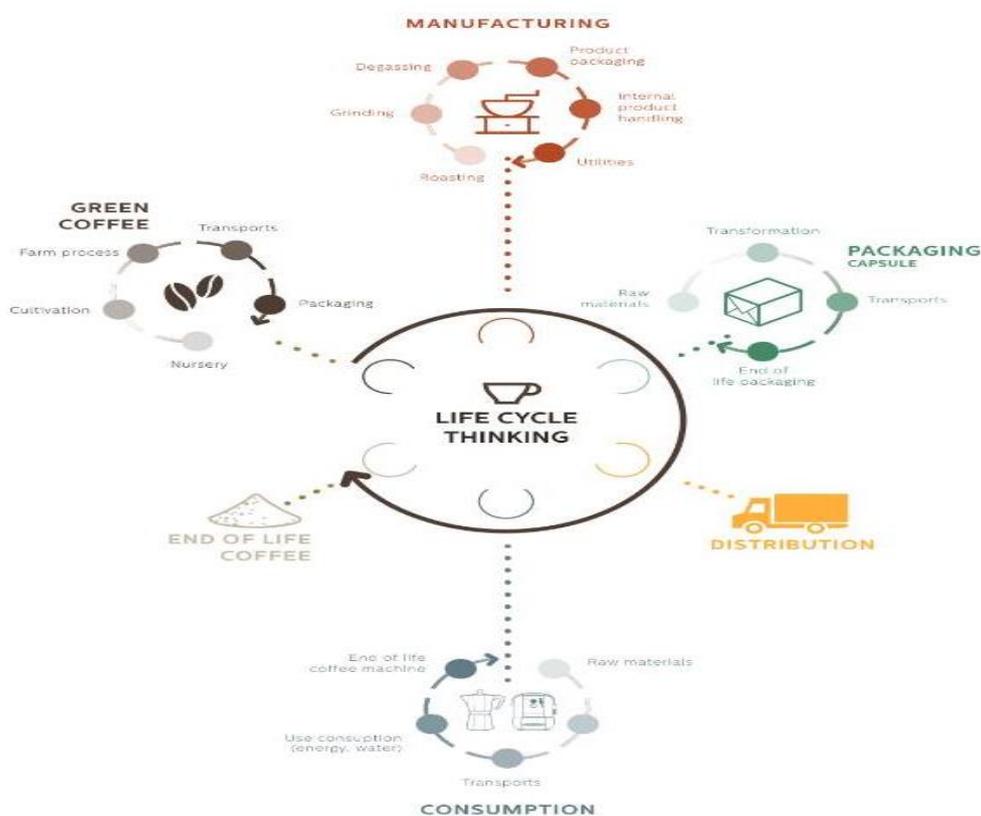
Nel 1989 l'azienda ha lanciato un sistema espresso per l'ufficio funzionante con capsule porzionate, il Lavazza Espresso Point. Il ruolo dei "sistemi chiusi" (macchine per caffè espresso per uso domestico e relative capsule) sta diventando progressivamente sempre più importante per il business di Lavazza, parallelamente al suo affermarsi nei gusti dei consumatori.

Questo lavoro ha permesso all'azienda di affermarsi innanzitutto e da oltre un secolo sul territorio italiano: in Italia (dove il 65% del caffè viene consumato tra le pareti domestiche) il caffè Lavazza è "un'istituzione", basti pensare che quasi la metà del caffè venduto nel canale retail ha il marchio Lavazza.

In Italia l'azienda sviluppa complessivamente il 54% del proprio fatturato, vendendo i propri prodotti al 71% delle famiglie italiane.

Da quando negli anni '80 il Gruppo ha cominciato a vendere sui mercati esteri, il peso delle vendite extra Italia è progressivamente cresciuto fino a rappresentare il 46% del fatturato complessivo. Oltre ad esportare direttamente in oltre 90 Paesi, Lavazza opera attraverso consociate dirette in Francia, Gran Bretagna, Germania, Austria, Svezia, Stati Uniti, Brasile, Argentina, India e può contare su una fitta rete di distributori in tutti gli altri Paesi.

**Figura 22.** La filiera produttiva di Lavazza (*Bilancio di sostenibilità, 2015*)



### **5.2.2.3 La creazione di valore economico nel tempo**

Nonostante il contesto economico e sociale sia profondamente mutato negli ultimi anni, come effetto del lungo periodo di crisi economica che ha colpito in particolare i mercati “maturi”, quello del caffè in realtà risulta un settore ancora in crescita a livello globale. Pur riuscire a muoversi nel modo adeguato in questa situazione complessa, Lavazza si è preparata per tempo ad affrontare le sfide future; una delle best practices del Gruppo è proprio la capacità di leggere le evoluzioni delle esigenze dei consumatori e di capire come rispondere loro con versatilità e creatività. Inoltre, la propensione all’innovazione continua a poggiare su alcuni caposaldi che rendono sempre riconoscibile un prodotto Lavazza: l’italianità, l’eccellenza qualitativa, e il richiamo alla cultura dell’espresso.

Ad esempio, nonostante sia in Italia che negli altri mercati europei i clienti considerano con sempre maggiore interesse la preparazione domestica dell’espresso, l’impresa ha come obiettivo quello di rafforzare la proposta di macchine da caffè e capsule predosate, considerate da Lavazza le modalità di consumo del futuro.

Oltre allo sviluppo di nuovi prodotti, Il Gruppo non ha nessuna intenzione di arrestare la propria espansione geografica e continua incessantemente a cercare nuove opportunità per raggiungere nuovi clienti all’estero.

L’idea è quella di continuare a sviluppare le quote di mercato in mercati europei strategici nonché in Nord America, Cina, India e Brasile: oggi il Gruppo si colloca all’ottavo posto fra i torrefattori più grandi al mondo.

La strategia di crescita delineata da Lavazza richiede alla base un sistema di produzione “Made in Italy” solido ed efficiente, che sia in grado di soddisfare in modo efficiente una domanda in continuo aumento; nel corso degli ultimi anni sono stati effettuati importanti investimenti in impianti industriali situati in Italia, al fine di rinnovare gli stessi rendendoli più efficienti e più sicuri, ribadendo così la centralità della presenza nel territorio a beneficio dello stesso e della comunità ad esso collegata.

L’investimento di 60 milioni di euro effettuato recentemente da Lavazza per la realizzazione di nuove linee nello stabilimento di Gattinara, di cui il 70% sarà corrisposto ad aziende italiane generando così un impatto positivo sull’economia del Paese, ha confermato la volontà aziendale.

A supporto degli obiettivi aziendali prefissati è stato avviato un processo di revisione all’interno dell’organizzazione necessario per la realizzazione di un

programma ambizioso. Si tratta di un processo di rinnovamento che ha portato a ripensare ruoli e modalità di lavoro all'interno del Gruppo, segno di dinamicità e di continuo adattamento all'ambiente competitivo. Lavazza non si è mai adagiata sul successo ottenuto ed ha sempre cercato di migliorarsi e di differenziarsi dai competitors. L'obiettivo del processo di revisione interno è quello di raggiungere un maggior livello di flessibilità e permeabilità fra le funzioni aziendali, stimolando così la collaborazione e convergenza di competenze diverse su progetti comuni. I risultati ottenuti negli ultimi anni premiano decisamente la strategia adottata dal Gruppo dato che migliorano di anno in anno e hanno contribuito a definire un elevato grado di fidelizzazione dei clienti. Nel 2014 Lavazza ha registrato un aumento dei volumi di vendita del 4%, con un fatturato sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (anche se la quota derivante dai mercati internazionali è in continuo miglioramento, passando dal 46 al 50%) ma con un utile d'esercizio a livello consolidato in aumento del 16% rispetto al 2013.

#### **5.2.2.4 Le Partnership strategiche**

Le partnership strategiche istaurate dall'impresa sia con organizzazioni pubbliche che private hanno giocato un ruolo fondamentale per il successo di Lavazza.

L'azienda è sempre riuscita a fornire un prodotto di altissima qualità grazie alle collaborazioni di lunga durata istaurate con fornitori e distributori scelti con estrema attenzione, contribuendo così allo sviluppo di un indotto importante.

A partire dal 2012, in considerazione delle sfide del mercato, l'azienda ha ridefinito e sviluppato i processi esistenti per meglio supportare il raggiungimento degli obiettivi di crescita del business. Sono stati valutati numerosità, strategicità e criticità dei fornitori e dei distributori al fine di ridefinire metodologie e criteri di qualificazione, selezione, monitoraggio. Il percorso avviato segue chiare linee guida, come trasparenza, imparzialità, valorizzazione del merito e dell'eccellenza, attraverso modalità chiare e condivise di qualificazione, selezione e monitoraggio che rappresentano elementi fondamentali per un approccio omogeneo e premiante.

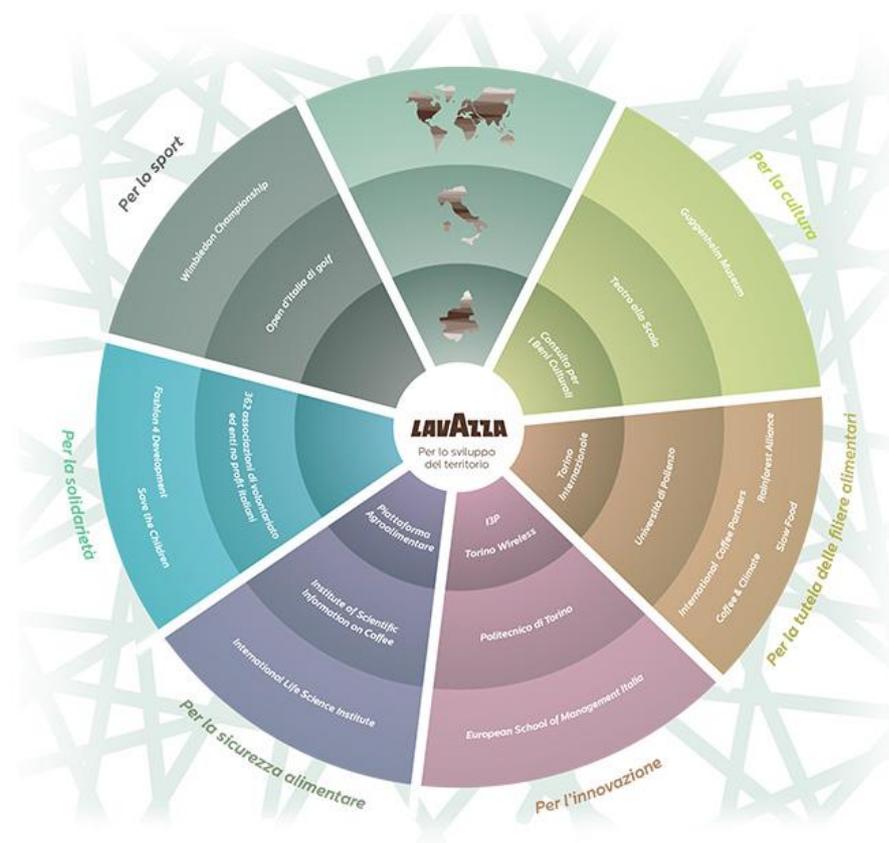
Le collaborazioni sono state il principale veicolo attraverso cui Lavazza è riuscita ad entrare nei mercati esteri, adeguando il proprio prodotto alle esigenze e necessità dei consumatori locali. Ad esempio sul mercato americano gioca un ruolo strategico per Lavazza la partnership con Green Mountain Coffee Roasters,

società leader negli Stati Uniti per i sistemi porzionati. Le aziende hanno unito le proprie forze per proporre una soluzione innovativa, pensata appositamente per gli amanti delle bevande a base di espresso nel Nord America. Nella macchina automatica Rivo è stata unita la praticità e la facilità di utilizzo della tecnologia delle capsule Keurig, sviluppata da Green Mountain Coffee Roasters, con la grande tradizione Lavazza dell'espresso.

Con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale, Lavazza ha collaborato con Novamont (azienda chimica italiana) in un progetto durato 5 anni che ha dato vita ad una nuova capsula compostabile. L'aspetto su cui Lavazza ha puntato con questa innovazione è una fase precisa del ciclo di vita del prodotto: il fine vita. Ad oggi nel modello lineare "produzione-consumo-smaltimento", lo scarto viene avviato in discarica o all'incenerimento. Applicando invece il principio dello "zero waste" dell'economia circolare, secondo il quale niente è rifiuto, ma tutto torna ad essere risorsa con grandi benefici per l'ambiente, Lavazza e Novamont hanno messo a punto una capsula che può essere raccolta con il rifiuto umido ed avviata al compostaggio industriale, dove capsula e caffè esausto vengono riciclati insieme in compost, concime naturale per i suoli. Questa capsula, realizzata con il Mater-Bi®, permetterà un importante contributo alla diminuzione delle emissioni di gas serra grazie alle performance ambientali del materiale.

Sempre in un'ottica di rispetto dell'ambiente e di riduzione degli sprechi, Lavazza a partire dal 2007 ha instaurato una partnership con il Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino con il fine di scoprire i modi in cui possono essere utilizzati i fondi del caffè, risorse ricche di qualità. Partendo dalla raccolta del fondo, il progetto si articola in numerosi possibili processi industriali per trarre nuovi prodotti e nuovo valore da una materia prima destinata allo smaltimento. Ad esempio dai fondi interi di caffè si possono ottenere inchiostri, funghi commestibili, e pellet; dalla cellulosa presente nei fondi di caffè si ottengono biopolimeri, carta, tessuti, carboni attivi, mattoni, mentre dagli oli si ricavano cosmetici e biodiesel.

**Figura 23.** Le collaborazioni di Lavazza ([www.lavazza.it/le-partnership](http://www.lavazza.it/le-partnership), 2015)



### 5.2.3 La responsabilità sociale secondo Lavazza

Lavazza fin dalle origini ha nel suo DNA il concetto di sostenibilità e il valore del rispetto nei confronti dei lavoratori e dei collaboratori. Il percorso imprenditoriale dell'azienda risulta un bell'esempio di sostenibilità nel senso più ampio del termine; valore costruito e condiviso con tutti gli attori che hanno a che fare con Lavazza, a partire dai collaboratori e dai territori in cui si è insediata.

La crescita delle dimensioni dell'azienda, l'evolversi dell'offerta, e un contesto sempre più globalizzato, hanno portato il Gruppo a strutturare maggiormente il proprio approccio alla sostenibilità. Questo ha portato alla trasformazione in azioni concrete a favore delle comunità dei produttori l'attenzione al patrimonio umano, ambientale, e culturale dei Paesi in cui opera. Lavazza considera la sostenibilità un aspetto fondamentale per lo sviluppo aziendale non solo da un punto di vista etico, ma anche dal punto di vista strategico; per questo motivo la

responsabilità sociale è stata inserita all'interno del percorso di forte ripensamento strategico operato negli ultimi anni ed è stata integrata nei piani di sviluppo del business.

Quello che è nato come un sistema di azioni e valori connotati al DNA aziendale sta sempre più diventando elemento di vantaggio competitivo, in grado di avere un impatto forte e diretto sul business Lavazza; il raggiungimento di una forte solidità patrimoniale e di una buona redditività industriale rappresentano risultati strettamente legati all'impegno dell'azienda nell'ascolto degli stakeholder e nel soddisfacimento delle loro richieste.

Lavazza adotta una politica di condivisione della sostenibilità lungo tutta la catena di trasformazione, dalla materia prima al prodotto finito.

A titolo di esempio tra il 2013 e il 2014, il Gruppo ha investito significativamente nell'efficientamento dei processi produttivi. Questo ha generato riduzioni nell'utilizzo di energia, di materiali di imballaggio e di produzione di sfridi e scarti, pari ad un risparmio economico del 3,9% nel 2014 rispetto al totale dei costi industriali di produzione del 2013. Il risparmio generato è stato a sua volta reinvestito in ottica di miglioramento continuo dei processi così che possa essere minimizzato l'impatto ambientale.

Volendo dimostrare in modo esplicito l'importanza che assumono per il Gruppo i concetti di sostenibilità e di responsabilità sociale, nel 2015 è stata pubblicata la prima edizione del Bilancio di Sostenibilità. Questo Bilancio sistematizza il percorso intrapreso dall'azienda in tema di accountability e reporting, rappresentando lo strumento primario di gestione e rendicontazione delle attività in ambito di sostenibilità economica, ambientale e sociale.

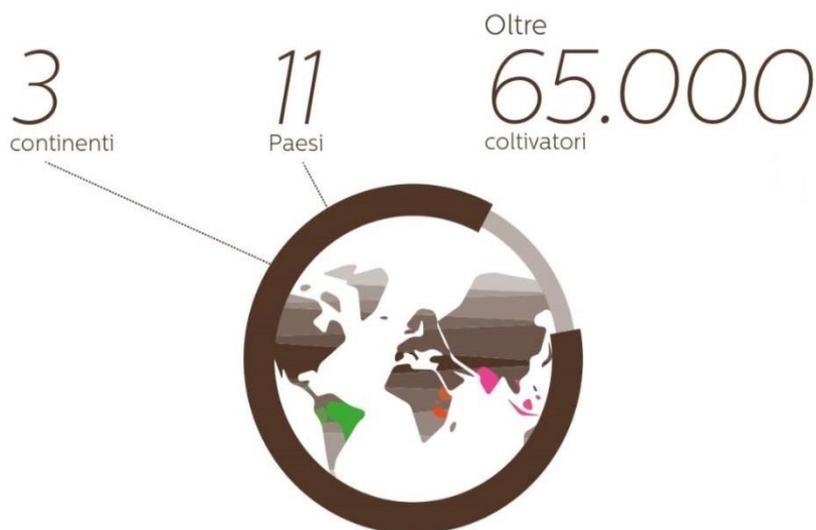
#### **5.2.3.1 La Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza**

La Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus (di seguito "Fondazione") è nata nel 2004. Si propone l'esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà nel campo dell'assistenza sanitaria e sociale e della tutela della natura e dell'ambiente, sia in Italia sia all'estero. Per realizzare i propri scopi, la Fondazione si prefigge la promozione, lo sviluppo e il coordinamento, in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati, di iniziative che abbiano lo scopo di migliorare le condizioni di vita e di lavoro di comunità e soggetti in stato di disagio, con particolare riferimento alle popolazioni dei Paesi produttori di caffè.

Le iniziative riguardano la promozione, lo sviluppo e il coordinamento di studi, ricerche e attività in genere volte alla valorizzazione e alla tutela dell'ambiente e in particolare alla promozione, diffusione e attuazione di nuove metodologie per l'attuazione della sostenibilità ambientale, economica e sociale nella coltivazione e lavorazione del caffè e il loro miglioramento produttivo ed economico; la promozione di indagini, ricerche e studi indirizzati a conoscere le condizioni socio-economiche delle popolazioni dei Paesi produttori di caffè, individuandone le evoluzioni demografiche attuali e future e contribuendo all'individuazione di politiche rispondenti ai loro bisogni; il finanziamento e l'erogazione annuale di borse di studio e premi a giovani/studiosi di qualsiasi nazionalità positivamente distinti per studi, ricerche o impegno in questi settori; l'assistenza sociale e sanitaria a favore di collettività e/o individui in casi speciali di eccezionale gravità e urgenza.

La Fondazione individua di volta in volta i partner più idonei per competenze e risorse ad assicurare risultati efficaci e duraturi; tale approccio coinvolge altri attori del settore, organizzazioni o aziende, a diversi livelli di partnership: dall'ideazione e sviluppo, passando per l'affinità nel commitment di lungo periodo, fino alla governance di progetto o alle componenti più tecniche e agricole. Nel triennio 2012-2014 la Fondazione ha realizzato 34 progetti che hanno interessato 11 Paesi in 3 continenti. Tali progetti hanno previsto il coinvolgimento di oltre 65 mila coltivatori con una crescita del 125,52% rispetto al 2012.

**Figura 24.** *La Fondazione nel mondo (Bilancio di sostenibilità, 2015)*



### **5.2.3.2 I progetti specifici**

La Fondazione sta portando avanti diversi progetti ognuno con una propria identità ben definita. La finalità dei progetti è duplice: da una parte si tenta di sviluppare la produttività con diverse modalità, come la diffusione di buone pratiche agricole, dall'altra si cerca di promuovere l'imprenditorialità, a prescindere dal fatto che i produttori facciano o meno parte della filiera di fornitura Lavazza. A queste direttrici si affiancano componenti aggiuntive come la "gender equality", che riguarda l'equilibrio di genere nei rapporti familiari, la "food security", con riferimento all'impegno di garantire a tutti l'accesso alla nutrizione, la riforestazione, e la minimizzazione degli impatti ambientali derivanti dalla produzione di caffè.

Volendo analizzare i progetti più importanti realizzati dalla Fondazione, il 2002 ha segnato una data fondamentale per l'avvio del progetto ¡Tierra!, che coinvolge 8 paesi e più di 3000 coltivatori coinvolti. L'iniziativa è divisa cronologicamente in due periodi: nel 2009 si è conclusa la prima fase, che ha interessato tre comunità in Perù, Honduras e Colombia; la seconda fase, avviata nel 2010, riguarda India, Brasile e Tanzania. Inoltre dal 2013 sono coinvolte due comunità in Etiopia e Vietnam. I progetti sul territorio hanno in comune due obiettivi principali: il miglioramento delle condizioni di vita, lo sviluppo sociale e la crescita economica delle comunità agricole; e lo sviluppo di produzioni di qualità con impatto ambientale progressivamente ridotto, grazie a nuove tecniche agricole e strumenti produttivi, con il fine ultimo di una maggiore competitività e autonomia. Nel 2011 la Fondazione ha iniziato un nuovo progetto, "l'International Coffee Partners", con l'obiettivo di rendere i piccoli produttori più competitivi per migliorare le loro condizioni di vita e di lavoro in modo sostenibile, salvaguardando le risorse naturali. Grazie alla collaborazione di diversi soggetti, come Gustav Paulig Ltd (Finlandia), Löfbergs Lila (Svezia), Neumann Gruppe GmbH (Germania), Tchibo GmbH (Germania), Joh. Johansson Kaffe AS (Norvegia), e Franck d.d. (Croazia), la Fondazione sta migliorando le condizioni di vita e di lavoro dei piccoli coltivatori attraverso la promozione di pratiche agricole più sostenibili e la costituzione di reti di coordinamento fra agricoltori; insieme agli International Coffee Partners, la fondazione Lavazza sta sostenendo sostenuto 16 iniziative in 11 paesi, coinvolgendo più di 60.000 beneficiari.

Sempre nel 2011 è stato avviato il progetto Coffe&Climate insieme ad alcuni membri dell'International Coffee Partners e con partner istituzionali quali il

Commonwealth Agricultural Bureaux International (CABI) e l'iniziativa pubblico-privato Initiatief Duurzame Handel (IDH). L'iniziativa ha come obiettivo lo studio dell'influenza dei cambiamenti climatici sulla produzione del caffè al fine di fornire ai coltivatori il trasferimento di conoscenze e tecnologie che possano permettere di rispondere efficacemente alle condizioni climatiche in costante cambiamento.

Il progetto è stato avviato in Brasile, Tanzania, Guatemala, Honduras, El Salvador e Vietnam. Per una grande impresa di torrefazione come Lavazza sostenere i coltivatori di caffè in questo percorso di crescita sostenibile è certamente una questione di responsabilità etica, ma anche di lungimiranza e di tutela del business.

Inoltre, Oxfam Italia e la Fondazione hanno lanciato un progetto binazionale di sostegno ai piccoli produttori di caffè in Repubblica Dominicana e Haiti che, attraverso cooperative, coinvolge 2.208 famiglie e piccoli produttori ad Haiti e 1.230 nella Repubblica Dominicana. Il progetto declina in maniera innovativa lo spirito che anima gli interventi della Fondazione: prevede infatti la ripiantumazione di un milione di piante di caffè per Paese per anno, per un totale di 6 milioni di piante in tre anni. Altro elemento fortemente innovativo sta nell'integrare il più possibile le attività dei due Paesi. Una particolare attenzione è rivolta alle dinamiche di genere, in ottica di empowerment della componente femminile, per favorirne la partecipazione nei processi decisionali sia in famiglia che nelle comunità produttrici. Nella Repubblica Dominicana il progetto Oxfam mira all'inclusione di 1.230 produttori di caffè: 406 donne (33%) e 824 uomini (67%) membri di Cooprocasin (Cooperativa de Productores y Productoras de Café de la Sierra de Neyba). Ad Haiti, il progetto coinvolge 2.208 produttori: 773 donne (35%) e 1.435 uomini (65%), membri di Réseau des Coopératives Agricoles et Caféières.

Tutti i progetti sono misurati attraverso specifici indicatori (Key Performance Indicator, KPI). Una volta definite, le attività progettuali sono poi monitorate nel tempo per assicurarne l'efficacia. La Fondazione, in ottica collaborativa e precompetitiva, condivide i KPI con gli altri attori partecipanti ai progetti.

### **5.2.3.3 Verso un modello di social business**

Nell'ambito dei progetti realizzati da Lavazza tramite la propria Fondazione, molte attività vengono sviluppate nell'ottica del social business. Si tratta di progetti in

cui il prodotto/servizio ha una valenza sociale e, una volta che sono stati coperti tutti i costi sostenuti, il profitto viene reinvestito a beneficio della comunità. Volendo fare alcuni esempi, all'interno del progetto avviato in India nel 2013, è stata creata una società di piccoli produttori che ha l'obiettivo di sviluppare servizi per i soci e per terzi, quali l'analisi del suolo, l'acquisto di fertilizzanti, il grading del caffè (la valutazione del livello di qualità della materia prima) e la commercializzazione del caffè. Il grading del caffè, così come l'analisi del suolo, sono attività con una valenza sociale, in quanto consentono di sviluppare nel produttore la consapevolezza del valore intrinseco del proprio prodotto. Anche l'acquisto di fertilizzanti ha una valenza sociale: trattandosi di un acquisto di gruppo, aumenta il potere contrattuale e allo stesso tempo consente lo sviluppo di tecniche di fertilizzazione più efficaci. Risponde a questi criteri anche il progetto avviato nel 2013 in Vietnam, con l'obiettivo di realizzare un vivaio per la produzione di caffè di qualità "Robusta" in partnership con la comunità locale (cooperative e Governo vietnamita, che ha messo a disposizione il terreno per la produzione delle piantine di caffè). Il ricavo netto associato alla vendita di queste piante viene reinvestito in attività di training per i produttori delle cooperative, relative alla minimizzazione degli impatti dei cambiamenti climatici.

## **5.3 Water Health International**

### **5.3.1 La storia**

Nel 1996 Tralance Addy, imprenditore con origini ghanesi, ha fondato la WaterHealth International, società americana con sede a Irvine (California), che negli anni si è ingrandita molto e che oggi assume le dimensioni di una multinazionale. L'obiettivo dichiarato da Addy al momento della nascita dell'organizzazione è stato quello di "invest in a business that aid society". Con la creazione di questa società, Addy ha voluto affrontare il problema della scarsità dell'acqua potabile a disposizione delle popolazioni nei paesi in via di sviluppo. L'imprenditore infatti ha sentito il bisogno di aiutare tutte quelle comunità in cui donne e bambini erano obbligati a percorrere molti chilometri per recuperare dell'acqua potabile, ed ha cominciato a pensare al modo in cui avrebbe potuto

rifornire d'acqua pulita i "Bottom of Pyramid Customers". È stato stimato che più di 2 miliardi di persone che abitano nei paesi in via di sviluppo non riescono ad avere accesso all'acqua potabile, e spesso per sopravvivere devono fare affidamento a dell'acqua contaminata che provoca dissesti e malattie. La sua idea innovativa ha preso forma negli anni in cui ha lavorato nella Johnson & Johnson, dove ha potuto studiare ed analizzare molte tecnologie all'avanguardia in grado di affrontare il problema dell'acqua potabile. La svolta si è verificata nel 1996, anno in cui Addy ha ottenuto la licenza per l'utilizzo della tecnologia UVW, inventata da Ashok Gadgil nel Lawrence Berkeley National Laboratory, grazie alla quale l'acqua viene disinfettata tramite l'utilizzo della luce ultravioletta (UV) e può essere conservata fino a 36 ore prima del suo utilizzo.

Tuttavia la dirigenza di J&J non ha mostrato nessun interesse verso questa nuova tecnologia, e l'amministratore delegato ha dichiarato: "Look, this is really interesting. This is really great, but it's just a little too wired for us. We don't see this being at Johnson & Johnson Company". Così Tralance Addy decise di dare le dimissioni e di fondare una nuova compagnia, portando con sé anche Ashok Gadgil, nominato vice presidente, R&D, e Chief Technology Officer della WaterHealth International. Nel 1998 la Water Health International ha cominciato a collaborare con UNICEF per integrare l'utilizzo di una pompa manuale ad energia solare con il sistema UVW, avendo come obiettivo quello di aiutare molti villaggi dei paesi in via di sviluppo che non avevano ancora accesso all'elettricità.

Sebbene i benefici offerti dal sistema UVW fossero ottimi, la WHI non riusciva ad ottenere il pareggio di bilancio tramite i ricavi ottenuti dalla vendita dei suoi prodotti. Tra il 1996 e il 2002, la compagnia ha fatto investimenti per un ammontare di circa 6 milioni di dollari, riuscendo a vendere soltanto 300 unità ad un prezzo di 1000 dollari ciascuno. Questo ha finito per portare la WHI alla bancarotta. Vitale è stato l'intervento di Plebys International, società di gestione del rischio di cui Addy era presidente, che in seguito ad una politica di buy-out ha ristrutturato la compagnia. Con l'aiuto di Plebys, WHI è riuscita tra il 2002 e il 2003 a raccogliere 16 milioni di dollari da SAIL Venture Partners, Dow Venture Capital, International Finance Corporation, e Acumen Fund; nel 2004 Plebys ha poi investito altri 2 milioni di dollari, IFC e Acumen Fund altri 1,8. In seguito a questa ondata di investimenti, dovuta alla grande fiducia che veniva data al progetto della società, Addy ha dichiarato: "These investments highlight growing

recognition of the importance of WHI's technology and business models and our ability to get things done to provide safe drinking water even in challenging environments around the world". Nei primi anni di vita, la società si era erroneamente focalizzata sulla vendita di un prodotto piuttosto che sulla vendita di un servizio, e questo l'ha portata al fallimento. Ma a partire dal 2003-2004, grazie anche ai nuovi finanziamenti, la WHI ha cambiato strategia ed ha cominciato ad adottare un nuovo modello di business per proporre la propria tecnologia UVW sul mercato. La compagnia è diventata partner di molte NGO (Non Governmental Organizations), e insieme hanno cominciato ad educare molti consumatori dei paesi in via di sviluppo riguardo all'importanza di bere soltanto l'acqua potabile. La WHI è riuscita infatti a creare un network di professionisti, che dopo essere stati adeguatamente istruiti a spese della compagnia vengono mandati direttamente nei villaggi per aumentare la sensibilità delle popolazioni riguardo l'argomento e per assisterle nell'installazione e nell'utilizzo del servizio offerto. La WHI collabora con le istituzioni finanziarie con l'obiettivo di agevolare le comunità ad ottenere i finanziamenti necessari per l'acquisto del servizio. Inoltre, la compagnia finanzia direttamente le comunità, dato che il costo iniziale d'installazione è molto alto ed in parte viene coperto proprio grazie al denaro prestato dalla WHI.

Con il passare del tempo la compagnia ha modificato e ridefinito il proprio modello di business, installando il sistema UVW in molti stati, anche se a partire dal 2004 il mercato core della WHI è diventato quello indiano.

Nel 2008 la compagnia ha ottenuto 17,3 milioni di ricavi, raggiungendo il tanto sperato pareggio di bilancio. Adesso può contare su un dipendente ogni 125 persone nei villaggi in cui opera, e i suoi principali shareholder sono Acumen Fund, Dow Venture Capital, IFC, SAIL Venture Partners, e Plebys.

Nel Febbraio 2009 l'International Finance Corporation ha deciso di fare un investimento di 15 milioni di dollari, che ha permesso alla WHI di espandere la propria attività soprattutto in India, dove più di 300 comunità hanno installato i "WaterHealth Centers con una capacità di rifornire d'acqua potabile circa 3 milioni di persone. Tralance Addy, in seguito all'importante investimento dell'IFC, ha dichiarato: "In response to the need to address the urgent problem of water-borne diseases, WaterHealth plans to expand rapidly. As we continue to do so as a result of strong demand, our need for capital to help communities finance these systems also increases. We are pleased, particularly in these challenging

economic times, that IFC has elected to strengthen its relationship with WHI". Questa nuova ondata di investimenti ha notevolmente contribuito a migliorare il profilo di rischio della compagnia e ad aumentare l'attrazione nei confronti di potenziali investitori.

Le unità UVW vengono prodotte in California (USA) e a Mumbai (India), e nel corso degli anni sono state testate con successo negli USA, in Mexico, nelle Filippine, in Sud Africa, e in India.

La WaterHealth International opera attualmente in tre mercati geografici, India, Ghana, e Filippine, servendo più di 5 milioni di persone attraverso un servizio che permette di filtrare circa un milione di litri d'acqua al giorno. Con un costo in media inferiore ai 10 dollari sostenuto da chi utilizza il servizio, una comunità riesce a rifornire d'acqua potabile i suoi abitanti per circa 10 anni. L'obiettivo è di arrivare a servire 100 milioni di persone entro il 2030.

WHI è riuscita dunque a sviluppare una tecnologia innovativa ed un modello di business sociale che le hanno permesso di servire le popolazioni più svantaggiate che vivono nelle zone rurali e periurbane. Oltre a fornire una soluzione al problema dell'acqua potabile, la compagnia ha affrontato anche tutte quelle problematiche che ne derivano, soprattutto riguardo alla salute, all'educazione, e alle perdite economiche.

Ad esempio, grazie all'installazione dei WaterHealth Centers direttamente all'interno delle comunità, le donne e i bambini che prima erano costretti a percorrere diversi chilometri per poter recuperare dell'acqua potabile, adesso possono spendere il proprio tempo in maniera più adeguata. Nello specifico, i bambini possono andare a scuola (in alcuni casi le comunità prevedono il rifornimento gratuito delle scuole con acqua potabile) e le donne possono svolgere attività economiche.

**Figura 25.** *WaterHealth Center in India* ([www.waterhealth.com/our-solution,2015](http://www.waterhealth.com/our-solution,2015))



Inoltre, soprattutto grazie all'instaurazione di partnership con le comunità locali nel medio-lungo termine, la WHI ha generato nuovi posti di lavoro per le popolazioni locali aumentando così il potere d'acquisto delle famiglie. La compagnia infatti, una volta concluso il contratto, assume nuovo personale in loco per l'installazione, la pulizia, e la manutenzione del Centro, oltre che per la vendita e la distribuzione dell'acqua nelle zone più lontane del villaggio.

Le comunità che hanno installato il servizio, oltre ai vantaggi immediati derivanti dall'utilizzo di acqua pulita, beneficiano anche di una parte dei guadagni netti dei Centri che vengono investiti proprio a favore delle comunità. In aggiunta, dopo aver analizzato gli aspetti positivi e negativi del servizio, viene data loro la possibilità di diventare gli unici proprietari dei Centri.

Grazie ad uno studio realizzato dalla Social Impact Exchange” (2013), è possibile ripercorrere l'evoluzione storica della WaterHealth International fino alla sua consacrazione.

**Figura 26. The evolution of WaterHealth International**  
([www.socialimpactexchange.org](http://www.socialimpactexchange.org), 2013)



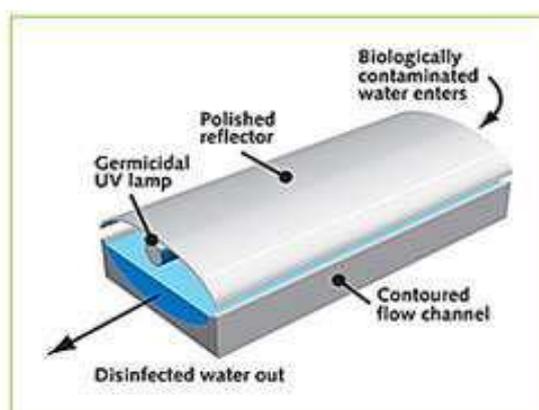
### 5.3.2 L'innovazione tecnologica

La tecnologia UVW, sviluppata nel Lawrence Berkeley National Laboratory, attraverso la luce ultravioletta riesce a inibire i microrganismi distruggendo il loro DNA. Secondo l'ideatore del sistema, Ashok Gadgil "the small-scale, energy-efficient, and low-maintenance design of the UVW unit is a uniquely affordable and effective device". Per poter funzionare il sistema ha bisogno d'elettricità (utilizzando l'equivalente di una lampadina da 60 Watt) ad un costo di 4-5 centesimi per tonnellata d'acqua, riuscendo a rifornire d'acqua 2000 persone. Il flusso d'acqua viene spinto dalla forza di gravità dall'esterno all'interno della camera UV, che purifica 15 litri d'acqua al minuto. La luce ultravioletta riesce a distruggere il 99-99,5% dei batteri che contaminano l'acqua con un dosaggio di 120 Mj per centimetro quadrato. Il dosaggio utilizzato dalla WHI risulta tre volte superiore a quello prescritto dall'Environment Protection Agency (EPA) e dal National Science Foundation (NSF). Questo elevato dosaggio adottato dalla WHI assicura alle comunità un'adeguata purificazione dell'acqua, dato che l'acqua

che viene filtrata dai sistemi UVW risulta nella maggior parte dei casi altamente contaminata.

L'unità UVW richiede una limitata attività di manutenzione, pochi interventi annuali e una revisione totale ogni tre anni. Inoltre, l'unità è stata disegnata in modo tale che se il sistema risulta malfunzionante, una valvola elettrica chiude l'entrata della struttura così che l'acqua non riesce ad entrare, arrestando il processo prima del suo inizio.

**Figura 27.** WHI'S UVW System ([www.waterhealth.com/how we do it](http://www.waterhealth.com/how%20we%20do%20it), 2015)



Prima dell'installazione, la WHI testa la propria tecnologia in laboratori esterni valutandone l'efficacia e l'efficienza, soprattutto rispetto alla capacità di eliminare batteri, virus, e parassiti che sono la causa principale della contaminazione dell'acqua.

Il successo del sistema UVW è stato riconosciuto anche dallo Stato della California, che l'ha certificato come "Class A device". Molti esperti del settore hanno riconosciuto come il sistema UVW sia uno tra i migliori sistemi di disinfezione in grado di rimuovere detriti, cattivi sapori e odori oltre a eliminare i microrganismi dannosi alla salute. Il risultato ottenuto risulta eccellente, dato che l'acqua purificata attraverso questa tecnologia eccede gli standard qualitativi stabiliti dalla World Health Organization.

La WHI è riuscita a differenziarsi rispetto a tutti i suoi competitors, sviluppando una tecnologia profondamente diversa rispetto ai convenzionali sistemi UV, di ozonizzazione, di osmosi inversa e di clorazione; i benefici dell'unità UVW

includono un elevato livello di efficienza, un elevato volume di produzione, un limitato impatto, e affidabilità nel lungo termine.

Inoltre la struttura del sistema permette alla WHI di adattarlo in base alla grandezza delle varie comunità, e la facilità dell'utilizzo collegato al basso livello di manutenzione richiesto fanno sì che la compagnia riesca ad installare l'unità nelle zone più remote.

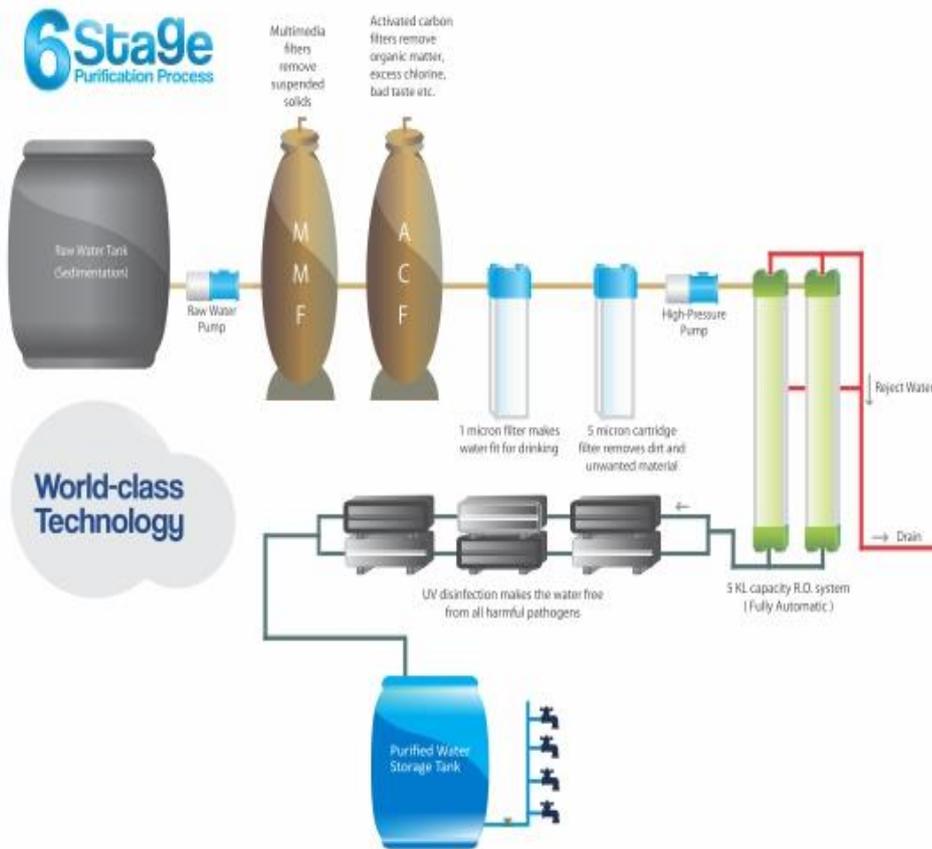
Infine, rispetto alle altre tecnologie utilizzate per la purificazione dell'acqua, il sistema UVW non rilascia sostanze tossiche ed essendo composto da un materiale resistente funziona generalmente per circa 10 anni.

Nella figura sottostante viene illustrato il funzionamento di un WaterHealth Center standard costruito sulla base della tecnologia UVW.

Il procedimento si suddivide in 6 fasi principali:

1. *Sedimentation*: durante la prima fase vengono rimossi i detriti e le impurità presenti nell'acqua.
2. *Multimedia filtration*: nella seconda fase vengono eliminate le particelle di una grandezza fino a 50 micron.
3. *Reverse osmosis processing*: nella terza fase vengono eliminati i detriti dissolti nell'acqua.
4. *Anti-scalant dosis*: nella quarta fase viene aumentata la solubilità dei Sali presenti nell'acqua e viene ridotto il rischio di depositi calcarei.
5. *Activated carbon filtration*: nella quinta fase viene rimosso l'eccesso di cloro e quella parte di materia organica che conferisce un terribile sapore, odore e colore.
6. *5 micron and 1 micron filters*: nell'ultima fase vengono rimosse le particelle fino a un micron di grandezza aumentando così la limpidezza dell'acqua.

**Figura 28.** *A Typical System Configuration of a WHI System*  
*(WaterHealth International Presentation at the AQUAYA Workshop, 2009)*



### 5.3.3 Il modello di business

#### 5.3.3.1 La creazione di valore sociale e economico

T. Addy ha fondato la WaterHealth International con l'obiettivo di ridurre il livello di mortalità dovuta al mancato accesso all'acqua potabile attraverso lo sviluppo di una tecnologia innovativa che permettesse di rifornire d'acqua purificata le popolazioni più povere ad un prezzo sostenibile per tutti.

Il modello di business definito dalla compagnia permette di creare sia valore sociale che economico. Il sistema di depurazione adottato dalla WHI ha avuto un impatto fortemente positivo sulle comunità, dato che ha migliorato la salute e l'igiene dei suoi abitanti, permettendo allo stesso tempo ai bambini di frequentare

le scuole e alle donne di dedicarsi alle attività economiche (non dovendosi più occupare della raccolta dell'acqua).

Se da una parte lo scopo principale è quello di aumentare il benessere delle comunità che decidono di installare il servizio della WHI, dall'altra la compagnia si è dimostrata in grado non soltanto di coprire tutti i costi operativi, ma di creare un surplus che in parte viene reinvestito a favore della comunità, e per la parte rimanente viene utilizzato per remunerare gli investitori.

Infatti una volta installato il servizio, la WHI rimane proprietaria del Centro insieme alla comunità; i ricavi ottenuti dalle prime vendite vengono utilizzati per rimborsare i prestiti ottenuti per l'acquisto del servizio, mentre successivamente i guadagni vengono condivisi tra la compagnia e la comunità. Gran parte dei guadagni vengono investiti, spesso con il supporto della WHI, per migliorare la condizione sociale generale della comunità (apertura di nuove scuole o di nuovi centri sanitari). L'altra parte serve per retribuire tutti gli investitori che hanno creduto nel progetto e nell'iniziativa della WaterHealth International.

**Figura 29.** *WHI's vision, mission and key value (www.waterhealth.com/company)*

**The WaterHealth Vision**

WaterHealth wants to be the Global Leader in providing scalable, safe and affordable water solutions to underserved through innovative products and business model.

**The WaterHealth Mission**

WaterHealth's aim is to reduce the incidence of morbidity and mortality due to the lack of access to clean drinking water.

**Commitment to the Environment**

WaterHealth is committed not only to reach safe water to the underserved but also to recharge and replenish the global water table in a mission to return to the environment what humankind is taking from it. We provide solutions that minimize negative impact on the environment and see a greater role today and in our future in the sphere of green economics.

**Commitment to Human Health**

Products and services from WaterHealth stem from a powerful sense of concern about the impact of unsafe water on human life. We believe that those deprived of safe water are deprived in the truest sense of the term and we are guided by a commitment to

these millions of underserved, everywhere. We constantly innovate to seek out solutions that can be afforded by even the underserved poor.

#### **Commitment to the Future**

The future is a fundamental *raison d'être* for us at WaterHealth. We bank on our uncompromising ethical considerations above all else and this, with our constant endeavors to define new standards in quality, makes us a sustainable, future ready business ecosystem. A thriving force that inspires and empowers our employees, beneficiaries and all stakeholders.

#### **5.3.3.2 Le attività svolte**

Dopo aver incontrato numerose difficoltà nella vendita della tecnologia UVW come prodotto, la WHI ha cambiato il suo modello di business ed ha cominciato a presentarla sul mercato come servizio.

La compagnia installa i suoi sistemi UVW all'interno delle comunità rurali e periurbane dei paesi in via di sviluppo, e più nello specifico direttamente nelle scuole, negli ospedali, e nelle case. Oltre a queste installazioni dirette, la WHI costruisce per ogni comunità che acquista il servizio un Community Water System (WHC), con una grandezza di circa 55 metri quadrati. Una volta installato il sistema richiede soltanto un'attività di manutenzione ogni tre mesi, con un significativo risparmio sui costi di gestione del servizio. Il terreno dove poter costruire il WHC viene concesso dalle autorità governative locali (ad esempio "il panchayat" del villaggio in India), mentre la WHI si assume la responsabilità (ed il costo) dell'intera installazione del servizio.

Gli abitanti del villaggio con il pagamento di una piccola somma possono rifornirsi d'acqua potabile accedendo al Centro, ed in alcuni casi è previsto anche il servizio a domicilio sostenendo un costo leggermente più elevato. Un sistema standard è in grado di depurare 20 litri d'acqua pulita al giorno per persona e di servire fino a 3000 abitanti.

Dopo aver ottenuto l'autorizzazione dalla comunità locale, il Community Water System comincia a depurare acqua ininterrottamente, dato che la WHI ha instaurato contratti a medio-lungo termine con fornitori e trasportatori d'acqua che assicurano un rifornimento d'acqua al sistema anche durante la stagione secca. Il sistema innovativo infatti nella maggior parte del periodo dell'anno filtra

direttamente l'acqua proveniente dai laghi, dagli stagni, e dai fiumi presenti nella comunità, nella stagione di secca invece i Centri vengono riforniti d'acqua da fornitori privati. La WHI fornisce dunque l'accesso ad acqua potabile pulita, contribuendo alla salute pubblica, migliorando i servizi igienici e diminuendo il rischio di malattie trasmesse dall'acqua contaminata.

Altra caratteristica fondamentale del WHC è la totale mancanza d'impatto sull'ambiente, dato che non viene usato né carburante né alcuno altro tipo di combustibile per riscaldare d'acqua, e l'adeguata conservazione ne impedisce la contaminazione riducendo al minimo le perdite e l'evaporazione. L'acqua erogata grazie alla tecnologia UVW rispetta così gli standard stabiliti dalla World Health Organization ad un costo più basso rispetto alle altre metodologie di purificazione dell'acqua. Per tutti questi motivi la WHI e Gadgil, inventore della tecnologia UVW, hanno ricevuto negli anni molti premi e riconoscimenti.

Per permettere alle comunità di sostenere il costo molto elevato del servizio, oltre a collaborare con le istituzioni finanziarie per assicurare alle comunità dei prestiti ad un costo decisamente più basso, la WHI eroga direttamente dei finanziamenti; l'entità del finanziamento dipende solitamente dalla grandezza della comunità, dal costo che sosterranno i beneficiari del servizio per il suo utilizzo, e dalla sua capacità di ripagare il prestito concesso. Generalmente i governi locali, alcune "NGOs", oppure altri sponsor privati pagano l'acconto, circa il 20-30% del costo totale, per l'installazione iniziale del servizio mentre i rimanenti costi vengono coperti con il finanziamento concesso dalla WHI. I guadagni ottenuti tramite la vendita d'acqua pulita agli abitanti della comunità vengono utilizzati per il rimborso del prestito; una volta saldato il debito, tutti i ricavi generati dal WHC vengono investiti per aumentare il benessere della comunità.

Tale processo da una parte assicura la copertura di tutti i costi, dalle spese per l'installazione del sistema UVW a quelle relative alle cisterne d'acqua, alle valvole, alle pompe; dall'altra permette ai villaggi di apportare delle migliorie di cui possono beneficiare tutti i suoi abitanti una volta che viene ripagato il finanziamento.

Oltre ad aiutare le comunità dal punto di vista finanziario, la WHI le educa riguardo alle malattie che derivano dall'utilizzo di acqua contaminata e offre dei programmi di formazione sull'importanza della sicurezza, della salute e dell'ambiente. In questo modo le comunità diventano maggiormente consapevoli del valore generato tramite il WHC e della necessità di gestire il Centro secondo

le politiche e le procedure della WHI. In un suo celebre discorso T. Addy, fondatore della compagnia, ha dichiarato: “Now we build the key technical components, provide financing, educate customers about the devastating impact of waterborne diseases, and provide a financial method for collecting money and putting it into the bank”.

**Figure 30.** *Key Activities (Elaborazione propria, 2015)*

- Site assessment and preparation.
- Conveyance of raw water from source to treatment facility.
- Turnkey assembly, installation, and validation of water treatment equipment and civil works.
- Building a modern, aesthetically designed and landscaped civil structure that also serves as a gathering place for the community.
- Provision of specially designed water containers that minimize the potential for recontamination during customer use and storage.
- Extended maintenance contracts to keep quality and operating standards high.
- Recruitment, hiring, and training of local residents to operate facilities.
- Overall management of WHCs.
- Ongoing education programs on health and hygiene.

LA WHI è riuscita a persuadere gli abitanti dei paesi rurali e delle zone periurbane nell'acquisto di acqua potabile soprattutto pubblicizzandone i benefici finanziari che ne derivano. Come evidenziato da Robert Katz, membro del World Resources Institute, “Poor people care about feeding, clothing, and housing the family. If people are missing work because they are getting sick from water-borne diseases, you can show them how much money they are losing.”

Nel Marzo 2006 la WHI ha sviluppato un modello di franchising che ha notevolmente aumentato il numero dei Centri installati. Agli imprenditori locali e alle organizzazioni no-profit che acquistano il servizio in franchising, la compagnia fornisce le indicazioni su come gestire il Centro, assicurando un continuo controllo sulla qualità e un'attività di manutenzione triennale. In media, gli affiliati ottengono un ritorno sull'investimento entro 12-18 mesi.

Il modello di business della WHI riesce dunque a creare allo stesso tempo valore economico e sociale, essendo un buon esempio da seguire per tutte quelle imprese che vogliono implementare un'attività innovativa impattando sul benessere della comunità. Il modello risulta una combinazione delle competenze

sviluppate in campo sociale, della conoscenza dei mercati locali, della capacità di finanziamento diretto, e dello sviluppo di una delle tecnologie maggiormente all'avanguardia che permette di purificare l'acqua dalla contaminazione dei batteri.

### **5.3.3.3 Il ruolo attivo degli stakeholder**

Fin dalla nascita la WaterHealth International ha capito l'importanza di instaurare collaborazioni per poter essere in grado di presentare sul mercato la propria tecnologia innovativa in modo adeguato.

Il network formato con organizzazioni pubbliche e private, NGOs, istituzioni finanziarie e comunità locali ha permesso alla società di ottenere successo in tutti i mercati in cui opera. Soprattutto nel momento in cui la compagnia ha rischiato la bancarotta, il supporto e la fiducia nel progetto dimostrata da molti organizzazioni finanziarie come Plebys International, SAIL Venture Partners, Dow Venture Capital, IFC, e Acumen Fund hanno permesso alla WaterHealth International di sopravvivere e di avviare la ristrutturazione che ne ha cambiato le sorti.

Inoltre senza un supporto finanziario garantito alle comunità per l'acquisto del sistema UVW, la compagnia non potrebbe mai essere in grado di commercializzare il proprio servizio; con questo scopo sono state instaurate alleanze a medio-lungo termine sia con organi governativi nazionali che con istituzioni finanziarie, permettendo alle comunità di ottenere finanziamenti agevolati per l'acquisto e l'installazione dei sistemi.

Le collaborazioni con le NGOs locali hanno aiutato la compagnia a conoscere e ad entrare in contatto con i nuovi mercati; in quest'ottica i corsi di formazione riguardo all'importanza dell'acqua potabile e all'igiene svolti proprio in collaborazione con queste organizzazioni hanno aiutato il processo di integrazione con le comunità, incentivando l'acquisto del servizio.

**Figure 31 . Impact on the communities**

([www.waterhealth.com/communities-we-serve](http://www.waterhealth.com/communities-we-serve), 2015)

Target Audience	Communication Objective
School Children	<ul style="list-style-type: none"><li>• Help children understand how contaminated water causes diseases and emphasize the importance of safe water.</li><li>• Communicate the importance of practicing correct sanitation and hygiene methods.</li></ul>
Youth (Boys and Girls)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disseminate correct information on diseases spread through unsafe water.</li><li>• Create awareness of the benefits of safe water.</li></ul>
Men and Women (25-60 years)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disseminate correct information on diseases spread through unsafe water.</li><li>• Create awareness of the benefits of safe water.</li></ul>

L'installazione del WHC avviene grazie alla collaborazione tra WHI e comunità: da una parte la comunità mette a disposizione la terra dove poter costruire il Centro e garantisce l'accesso a risorse d'acqua (contaminate) locali; dall'altra la WHI sostiene interamente il costo d'installazione, di gestione e di manutenzione del servizio.

Inoltre, grazie alla cooperazione diretta con le comunità in cui la WHI installa il proprio servizio, la compagnia è stata in grado di creare nuovi posti di lavoro. Infatti, una volta eseguita l'installazione del WHC, la comunità propone alla WaterHealth una serie di profili per le posizioni lavorative richieste; per garantire il funzionamento del sistema, ogni Centro ha bisogno di due/tre risorse, oltre a una serie di imprenditori locali che vengono assunti per la distribuzione a domicilio dell'acqua potabile nelle zone più remote della comunità.

Molto importanti risultano anche le partnership instaurate con organizzazioni pubbliche e private che hanno permesso di lanciare iniziative a favore delle classi sociali più bisognose, aumentando così la presenza nei mercati geografici di riferimento. La più importante è sicuramente la "Save Water for Africa Partnership", nata nel 2012 dalla collaborazione tra Coca-Cola, Diageo, WaterHealth International, International Finance Foundation, e TY Danjuma Foundation. Questa partnership tra organizzazioni private è riuscita a raccogliere 2.5 milioni di dollari per il mercato della Nigeria e 2.3 milioni di dollari per i mercati

del Ghana, Liberia e Sierra Leone con l'obiettivo di rifornire d'acqua potabile la popolazione africana attraverso la costruzione di almeno 50 WaterHealth Center. Lo scopo finale è di raccogliere 20 milioni di dollari entro il 2018 riuscendo così a servire più di 5 milioni di africani.

#### **5.3.4 Il servizio della WHI nel mondo**

A partire dal 2009 la WHI opera stabilmente tramite le proprie sussidiarie in India, nelle Filippine e in Ghana, anche se negli anni ha installato i sistemi UVW in molti altri paesi come in Sud Africa, in Mexico e negli USA.

##### **5.3.4.1 WHI in India**

Fin dal 1996, anno in cui è nata la compagnia, la WaterHealth International ha considerato l'India il mercato potenzialmente di riferimento, dato che da sempre la popolazione indiana ha subito gli effetti negativi dell'acqua contaminata, causa di malattie mortali come la diarrea e il colera.

La carenza d'acqua potabile è dovuta principalmente da una parte dall'azione del monzone che mischia l'acqua pulita con le acque reflue e con le carcasse degli animali, dall'altra dalle inadeguate metodologie di conservazione utilizzate e dal limitato accesso ai servizi igienici. Secondo la World Health Organization, la diarrea ha causato nel 2009 700.000 morti in India, più di 1600 al giorno. Questa catastrofe ha evidenziato la necessità di un massiccio intervento per prevenire o quanto meno per diminuire i disastri provocati dall'acqua contaminata, ma nonostante gli investimenti pubblici nelle infrastrutture idriche e sanitarie la maggior parte della popolazione indiana che vive nelle zone rurali (circa il 70% della popolazione totale) non ha accesso all'acqua potabile.

L'intervento della WHI in India è diventato fondamentale soprattutto dal 2004, anno in cui l'International Finance Corporation ha premiato la tecnologia sviluppata dalla compagnia e il suo modello di business effettuando un investimento di 1,2 milioni di dollari. La fiducia dimostrata dalla IFC nei confronti della WHI ha attratto ulteriori investimenti che hanno permesso negli anni l'installazione di numerosi Centri e la creazione di una succursale, la WaterHealth India (WHIN), per seguire più da vicino le varie attività. Questi finanziamenti e

l'immenso potenziale del mercato rurale indiano hanno spinto la WHI a lanciare un progetto pilota nel villaggio di Bomminampadu in collaborazione con la fondazione locale NAANDI. L'importanza di tale collaborazione è stata evidenziata direttamente da T. Addy: "“We team up with local organizations because they understand the language and the culture. People in the villages trust them.” Il WaterHealth Center (WHC) installato nel villaggio ha permesso agli abitanti di comprare direttamente al Centro l'acqua potabile ad un costo molto basso, prevedendo inoltre la possibilità che l'acqua fosse consegnata direttamente a casa con il pagamento di un extra-costi.

Oltre alla fornitura di acqua potabile, con l'installazione del WHC sono stati generati nel villaggio nuovi posti di lavoro: ciascun centro necessita di due operai e di un "educatore sociale", oltre alle persone assunte dalla compagnia per eseguire la consegna. Per incoraggiare gli abitanti all'utilizzo di acqua pulita, la WHI ha instaurato delle partnership con organizzazioni "NGOs" che li hanno istruiti sull'importanza della salute e dell'igiene e sulle problematiche relative all'acqua contaminata. Nel 2005 il sistema innovativo, che ha dimostrato di poter disinfettare l'acqua, è stato utilizzato da circa il 60% della popolazione del villaggio. Con il passare del tempo la percentuale è aumentata, dato che il Centro ha determinato una drastica riduzione del numero delle persone affette da malattie. Tale successo è stato pubblicizzato anche dal capo del villaggio Bomminampadu: "I feel as if I have given a new lease of life to my village. By drinking this good water, they will enjoy good health and live a good life."

Subito dopo il successo ottenuto nel villaggio di Bomminampadu, la WHI ha installato un altro centro nel villaggio di Akividu. In questo caso la compagnia ha direttamente realizzato una campagna per la sensibilizzazione degli abitanti sui benefici che derivano dall'utilizzo dell'acqua pulita, e il villaggio ha previsto il rifornimento gratuito della scuola e dell'ospedale locale.

Anche i cittadini di Akividu e tutti i partner dell'iniziativa hanno elogiato il sistema proposto dalla WHI, dato che non pensavano fosse possibile trovare una soluzione affidabile e conveniente al problema dell'acqua contaminata.

Negli anni successivi l'attività della compagnia in India si è notevolmente intensificata, grazie anche al supporto della ICICI Bank, che nel 2006 ha erogato un finanziamento di 865.000 dollari per facilitare l'installazione dei WHC.

La WHI ha spinto gli imprenditori locali e le comunità ad acquistare il servizio, vendendo l'attrezzatura necessaria per l'installazione al partner NAANDI che si è

assunta la responsabilità di commercializzare il sistema UVW. Il costo da sostenere per l'apertura di un WHC è di circa 2,5 milioni di Rupie, dei quali 1,5 viene finanziato dalle istituzioni finanziarie mentre la restante parte viene sovvenzionata direttamente dalla WHI. I soldi ottenuti dai cittadini per l'utilizzo del servizio, 1,50 Rupie ogni 15 litri d'acqua, vengono utilizzati per rimborsare i prestiti concessi.

Nel Febbraio 2007, la WHI ha lanciato in India la "Blu Revolution initiative", con l'obiettivo di rifornire d'acqua potabile più di 2 milioni di persone, principalmente nelle zone rurali. L'iniziativa è stata lanciata grazie al supporto di altre organizzazioni private, NGOs, ed enti governativi, accumulati dal desiderio di risolvere la crisi sanitaria a livello globale. L'importanza della "Blu Revolution initiative" è stata spiegata pubblicamente da T. Addy: "India has been a touchstone for WaterHealth International to demonstrate the sustainability and viability of its clean water initiatives. We hope to have the same impact on India as the Green Revolution did on agriculture, and we intend to make this a global initiative".

Tra il 2005 e il 2006 sono stati installati in India 50 centri, nel 2007 il numero è salito a 100, e nel 2009 ha superato i 300. Ad oggi i CWS aperti sono circa 800, ma l'obiettivo della WHI è quello di aumentare la propria presenza sul mercato indiano attraverso lo sviluppo di una nuova tecnologia che permette di integrare le funzionalità di raccolta dell'acqua piovana con il sistema UVW.

#### **5.3.4.2 WHI nelle Filippine**

La WHI ha cominciato la sua attività nel 1997 nella città di Manila, capitale delle Filippine. La compagnia ha dato la possibilità agli imprenditori locali di aprire in franchising dei piccoli negozi a conduzione familiare (chiamati "Aqua Store") in grado di rifornire d'acqua potabile la popolazione più povera. Inoltre gli imprenditori hanno potuto usufruire del know-how messo a disposizione dalla WHI relativo alla capacità di gestione del negozio, dei finanziamenti ottenuti e del servizio offerto. Nello specifico, la compagnia ha proposto un modello industriale da seguire e ha formato i gestori dei negozi riguardo agli standard sanitari e qualitativi da rispettare.

Per aprire gli "Aqua Store" in franchising è stata richiesta dalla WHI una tariffa di 8000 dollari, dando l'opportunità di gestire un'attività per conto proprio.

La diffusione nel territorio delle Filippine del servizio offerto dalla WHI è dovuto non solo all'utilizzo del franchising, ma anche alla vendita diretta ai governi statali dei sistemi UVW. Una volta venduti i sistemi sono stati poi distribuiti e installati da imprenditori privati che hanno assicurato anche una continua attività di manutenzione. Inoltre, nelle zone in cui l'installazione di sistemi centralizzati di tubature d'acqua risultava troppo costoso per i governi locali, il Rotary Club (associazione mondiale di imprenditori e professionisti che si impegnano con entusiasmo nelle cause sociali al fine di migliorare la qualità della vita delle persone in difficoltà) ha concesso aiuti finanziari alle comunità per l'installazione dei sistemi UVW. Tra il 1997 e il 1999 sono stati aperti a Manila in franchising 90 negozi con il marchio WHI, mentre il Rotary Club ha permesso l'installazione di 10 Centri. Generalmente la WHI offre il proprio servizio alle popolazioni che abitano nelle zone rurali e periurbane, mentre nelle Filippine la compagnia è stata attiva anche nelle aree urbane. Nel 1999 erano presenti 37 "Aqua Store" nelle aree urbane e 30 CWS nelle zone rurali e periurbane, rifornendo d'acqua potabile ad un prezzo accessibile (solitamente un terzo di quello necessario per acquistare una bottiglia d'acqua negli altri negozi) più di 250.000 persone.

Inoltre, nel 2000 il Rotary Club è riuscito a raccogliere ulteriori fondi che hanno permesso di acquistare dalla WHI dei sistemi UVW e di installarli in 9 scuole. Nel 2003, WaterHealth International e Bendix Sales Corporation hanno realizzato una joint venture formando così una nuova compagnia: la WaterHealth Philippine. La WHI ne ha assunto il controllo possedendo il 65% delle azioni, mentre la restante parte è di proprietà della Bendix.

L'apertura della WaterHealth Philippine nel territorio delle Filippine ha aumentato l'efficienza del servizio offerto, e ha migliorato l'assistenza e l'attività di manutenzione del sistema.

A fine 2007 sono stati aperti in franchising 50 "Aqua Store", diventati 180 nel 2014. Fondamentale è risulta l'attività del Rotary Club, che nella maggior parte dei casi ha finanziato l'acquisto dei sistemi UVW.

#### **5.3.4.3 WHI in Ghana**

Il 12 Dicembre 2007 la WHI ha lanciato il primo WHC in Ghana tramite la WaterHealth Ghana, succursale aperta per operare esclusivamente sul territorio ghanese. Il Centro è stato aperto ad Afuaman, comunità rurale situata nel nord

della nazione. T. Addy ha commentato con grande enfasi l'installazione del nuovo WHC: "I am pleased to witness our first endeavor in Ghana come to fruition. As a son of Ghana, this project holds special significance for me. This has been truly a team effort among government officials, World Vision Ghana, and WaterHealth and I am confident that it will be the first of thousands in the country and West Africa."

Secondo WHI, il Ghana rappresenta un mercato con gran potenziale dato che ha una popolazione di circa 2 milioni di abitanti con la metà dei quali senza accesso ad acqua potabile. E' stato inoltre stimato che il 70% delle malattie che affliggono gli abitanti del Ghana sono dovute alle problematiche relative all'utilizzo di acqua contaminata.

La compagnia, oltre alla vendita del servizio, ha svolto un ruolo attivo nella formazione delle comunità riguardo all'installazione e all'utilizzo del sistema di disinfezione. Così come negli altri paesi in cui opera, ha realizzato molti programmi di formazione, spiegando il significato e l'importanza della salute e dell'igiene.

Il governo ghanese ha creduto molto nell'iniziativa della WaterHealth International, supportando finanziariamente le comunità nell'acquisto del sistema innovativo in più di un'occasione. Anche in questo mercato geografico la vendita del servizio marchiato WHI è aumentata negli anni, passando dalle 6 unità del 2009 alle 60 del 2014.

#### **5.3.4.4 WHI negli altri mercati geografici**

Nel 1998 la WHI ha cominciato ad operare a Guerrero, situato nella parte sud-occidentale del Messico. In quell'anno "The Guerrero Department of Health" (DoH) ha acquisito 60 sistemi UVW, mentre nel 1999 "The State Government of Guerrero" ne ha acquisiti 75. Le unità sono state installate prevalentemente nelle zone rurali del paese, e nello specifico all'interno di scuole, case e centri sanitari.

La WHI ha adottato un approccio pubblico-privato nella vendita del proprio servizio in Messico, dato che l'acquisto viene fatto dagli organi governativi, mentre la distribuzione, l'installazione, e la manutenzione viene realizzata da imprenditori privati locali. Per garantire l'efficienza del servizio, "The Guerrero Department of Health" per ogni sistema UVW acquisito ha stipulato un contratto con un ingegnere che ha il dovere di effettuare tutte le riparazioni tecniche

richieste quattro volte l'anno. Nel 2005 i sistemi UVW installati nei villaggi rurali di Guerrero sono stati 150, oggi se ne contano circa 200, rifornendo d'acqua potabile più di 300.000 persone.

Nel Febbraio 2009, la WHI ha installato il suo primo sistema UVW in Sud Africa, precisamente all'interno della Greenock Clinic situata a Dundee. In questa area molte persone stavano morendo a causa della diarrea, cagionata dall'utilizzo di acqua contaminata. La clinica ha aiutato i bambini che stavano soffrendo di questa malattia, e l'installazione del nuovo sistema di purificazione dell'acqua è servito per salvare molte vite. In seguito al successo ottenuto, in altre cliniche e in altri centri sanitari della zona sono state installate altre unità UVW, con il supporto finanziario di organizzazioni sia private che pubbliche, come "The United States Department of Energy (USDoE)" e "The US South Africa Binational Commission".

Nel 1999 la WHI ha installato il suo primo servizio in Bangladesh grazie al supporto del "USDoE". Il sistema innovativo ha permesso di disinfettare e purificare l'acqua fortemente contaminata dalla presenza dell'arsenico. Il sistema è stato in grado di rifornire d'acqua potabile 2000 persone al giorno.

Nel Settembre 2008, la compagnia in collaborazione con l'International Finance Corporation ha installato 50 sistemi UVW in Sri Lanka. La compagnia è voluta intervenire in questo territorio per assistere le persone colpite dallo Tsunami.

Oltre alle risorse economiche apportate dalla IFC, l'attività della WHI è stata supportata da organizzazioni sia pubbliche che private, permettendo non soltanto l'installazione e la manutenzione del sistema ma anche la formazione degli operatori locali. In Sri Lanka il numero dei servizi installati ha superato quota 100. Seppur non maniera consistente, la WaterHealth International opera anche in paesi come la Tanzania, El Salvador, IL Nepal, il Tibet, l'Uganda, Haiti, il Nicaragua, e le Honduras.

### **5.3.5 Le sfide da affrontare**

La WHI ha dovuto affrontare molte problematiche in questi anni, molte delle quali rappresentano tutt'oggi difficili ostacoli da superare.

Il problema più grande riguarda il costo da sostenere per poter installare un sistema UVW; molte comunità a cui si rivolge la compagnia non possono

permettersi di acquistare il servizio e quindi un supporto finanziario esterno risulta indispensabile. Per questo motivo la compagnia da una parte collabora con numerose strutture finanziarie per la concessione, ad un prezzo molto conveniente, di prestiti alle comunità, dall'altra le finanzia direttamente.

Nonostante molte organizzazioni sia pubbliche che private abbiano creduto molto nel progetto e nel modello di business proposto dalla WaterHealth International, alcuni ritengono che il costo del sistema UVW sia troppo elevato rispetto a quello degli altri sistemi in grado di purificare l'acqua. Verghese Jacob, fondatore della Byrraju Foundation (società competitor della WaterHealth International), ha dimostrato come gli impianti costruiti dalla sua fondazione sono meno costosi di quelli offerti dalla WHI, e come i beneficiari del servizio devono sostenere un costo inferiore per il suo utilizzo, dichiarando che "WaterHealth has good intentions, but unless they can bring the costs down, it's not really sustainable". Anche quelle organizzazioni che hanno investito nel progetto ritengono che il costo per l'installazione del servizio sia troppo oneroso; ad esempio Brian Trelstad, chief investment officer della Acumen Fund, ha dichiarato: "The business model is still a little too expensive to be easily affordable for villages, but we think it will work long-term." A tutte queste critiche T. Addy ha sempre risposto che gran parte dei risultati economici ottenuti vengono investiti in ricerca e sviluppo, con l'obiettivo di migliorare il servizio e di abbatterne il costo, così che possa essere venduto ad un prezzo sempre più basso.

Inoltre, molti abitanti dei villaggi non sono disposti a pagare per l'acquisto di acqua potabile, dato che ce l'avrebbero comunque a disposizione gratuitamente (anche se contaminata). La testimonianza di Dhana Itakshmi, cittadina di un villaggio rurale dell'India che ha dichiarato "The old water is free", evidenzia come una parte delle persone preferisca andare a raccogliere l'acqua dalle fonti contaminate piuttosto che acquistare acqua potabile. Per contrastare questa problematica, la WHI ha instaurato partnership con diverse NGOs con l'obiettivo di educare i villaggi sull'importanza di utilizzare solamente acqua pulita.

Alcuni ingegneri hanno criticato pubblicamente la tecnologia UVW proposta dalla compagnia, sostenendo che dopo la prima fase di purificazione non residua alcun disinfettante nell'acqua, così che se l'acqua si dovesse nuovamente contaminare il sistema non avrebbe più alcun impatto. Altri hanno poi evidenziato come il sistema necessita di elettricità per poter funzionare, e questo rappresenta un problema dato che la maggior parte delle comunità rurali hanno un accesso

limitato all'elettricità. La WHI anche in questo caso ha cercato di trovare una soluzione, prevenendo l'installazione di un pannello solare su ogni WaterHealth Center. Un'ulteriore problema che Ashok Gadgil, Chief Technology Officer della WHI, sta cercando di risolvere è l'incompatibilità del sistema con l'acqua salmastra e salina. Nel caso in cui la WHI riesca a rendere il sistema compatibile, potrebbero essere aperti Centri anche vicino al mare incrementando notevolmente la quantità d'acqua depurata giornalmente. Riguardo all'argomento Gadgil ha dichiarato: "WaterHealth is continually innovating, as well as evaluating, new technologies that will eventually enable us to reduce the salt content of brackish water in addition to disinfecting it".

#### **5.4 Confronto tra i due modelli di business**

Attraverso il confronto tra Lavazza e WaterHealth International è possibile notare come le due società abbiano adottato due modelli di business differenti. La prima differenza riguarda il concetto di value proposition: La WHI ha individuato come target di riferimento le comunità dei paesi emergenti e in via di sviluppo che hanno un accesso limitato all'acqua potabile e che soffrono di malattie legate al problema dell'acqua contaminata. La compagnia cerca di soddisfarne le esigenze offrendo un servizio che, attraverso l'utilizzo di una tecnologia innovativa, sia in grado di purificare l'acqua, migliorando così la condizione sociale delle comunità. Lavazza invece si è rivolta a tutti i consumatori di caffè, inizialmente sul territorio domestico ma successivamente anche in ambito internazionale, offrendo un prodotto e delle macchine di qualità che riescano ad adattarsi alle diverse esigenze dei consumatori, distinguendosi in questo modo dai competitors.

Da qui deriva il fatto che l'obbiettivo di Lavazza è la creazione di valore economico, mentre quello di WaterHealth International risulta la creazione di valore sia sociale che economico. Quest'ultima infatti attraverso la vendita del proprio servizio ha un impatto estremamente positivo sulle comunità che decidono di installarlo, ma riesce anche a coprire tutti i costi sostenuti e, nella maggior parte dei casi, a generare un surplus. La compagnia rimane spesso proprietaria insieme alla comunità del WaterHealth Center, usufruendo in questo modo sia dei ricavi derivanti dalla vendita vera e propria del servizio, sia dalle entrate relative al costo (seppur irrisorio) che devono sostenere gli abitanti delle

comunità per poter usufruire del servizio. La WHI, dopo i primi anni di difficoltà in cui non riusciva ad ottenere il pareggio di bilancio, si è dimostrata in grado di coprire i costi relativi allo sviluppo della tecnologia, all'installazione, alla manutenzione, e alle gestione del servizio. Il profitto generato dal Centro, una volta rimborsati i prestiti eventualmente ottenuti dalle comunità per la sua installazione, vengono condivisi tra la WHI e la compagnia; in gran parte viene reinvestito all'interno della comunità stessa con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita dei suoi abitanti (si evidenzia ancora una volta la volontà di creare valore sociale), mentre la restante parte viene utilizzata dalla WHI per remunerare i proprio investitori. Questi sono estremamente consapevoli della Vision e della Mission della compagnia, e sono disposti a "sacrificare" una parte del proprio guadagno, essendo compensato dalla creazione di valore per la società.

Lavazza invece, nonostante sia molto attenta e abbia un atteggiamento proattivo riguardo ai concetti di sostenibilità e responsabilità sociale, ha l'obiettivo di ottenere profitti e solidità finanziaria dalla propria attività di vendita di caffè e di macchine da caffè. Gli investitori infatti, per quanto possano essere entusiasti e soddisfatti del rispetto che l'azienda dimostra fin dalla sua nascita nei confronti dei popoli e dei territori in cui opera, vogliono ottenere un guadagno dal proprio investimento.

Detto questo, l'azienda ha realizzato molte attività di Corporate Social Responsibility con lo scopo di ridurre il proprio impatto sull'ambiente e di aiutare le popolazioni che coltivano le piante da caffè, dato che spesso versano in condizioni disagiate. L'azienda porta avanti la maggior parte di questi progetti attraverso la propria Fondazione, che grazie a diverse partnership è riuscita a dare assistenza sanitaria e sociale e a tutelare la natura e l'ambiente.

Nonostante Lavazza abbia investito molto in questi progetti, che finiscono sempre per impattare sull'andamento generale dell'impresa, l'attività core rimane la produzione di caffè pregiato e di macchine da caffè da vendere in tutto il mondo. Al contrario, per la WHI il core business consiste nello sviluppo di una soluzione innovativa per porre rimedio alle problematiche sociali del target di riferimento. Tale differenza risulta anche dalla contrapposizione delle Vision delle due società: la Vision della WaterHealth International, "WaterHealth wants to be the Global Leader in providing scalable, safe and affordable water solutions to underserved through innovative products and business model", evidenzia il

desiderio della compagnia di creare valore sociale, mentre quella di Lavazza, “Leading premium coffee specialist, leveraging a global brand and the authentic Italian coffee expertise and culture”, fa riferimento alla volontà di diventare leader del settore attraverso la vendita del proprio prodotto.

Un'altra diversità tra i due modelli di business deriva dal modo in cui le due società misurano il proprio risultato; Lavazza valuta l'operato principalmente in base al fatturato, al risultato economico e a quello finanziario, mentre il successo della WHI dipende dal numero di WHC installati, dal numero di litri d'acqua depurati, e dalla quantità di persone che hanno beneficiato del servizio (valutando sempre la capacità di copertura di tutti i costi sostenuti).

Per entrambe le società un fattore determinante è risultato la definizione di un network adeguato ed articolato; la WHI è riuscita a superare il momento iniziale di difficoltà grazie alla fiducia che è riuscita a trasmettere agli investitori, mentre la penetrazione in nuovi mercati geografici è stata possibile grazie a partnership strategiche con organizzazioni locali. Inoltre, la compagnia ha creato un rapporto proattivo e continuativo nel tempo con tutte le comunità in cui ha installato il proprio servizio, sfruttando le collaborazioni con NGO locali per rafforzare tale rapporto attraverso dei programmi di formazione ad hoc.

Anche per Lavazza il rapporto di lungo termine instaurato con gli stakeholder ha permesso un continuo miglioramento dei risultati; la qualità pregiata del proprio prodotto deriva dall'utilizzo di una materia prima scelta accuratamente tra una vasta gamma di fornitori, mentre l'efficienza del proprio canale distributivo ha consentito una continua riduzione dei costi. Nel momento in cui Lavazza ha deciso di non rivolgersi soltanto al mercato domestico ma di provare ad esportare i propri prodotti anche in altri paesi, le partnership strategiche con organizzazioni ed enti locali hanno permesso all'azienda di conoscere le esigenze e le aspettative dei diversi consumatori, riuscendo così a customizzare la propria offerta. Inoltre, la Fondazione Lavazza non ha mai operato indipendentemente, ma ha sempre lanciato i progetti sostenibili in collaborazione con altre organizzazioni pubbliche e private, sfruttandone le diverse competenze e capacità.

Concludendo, Lavazza, nonostante abbia realizzato molte attività di Corporate Social Responsibility, adotta un modello di business tradizionale attraverso il quale crea valore economico; WaterHealth International ha invece sviluppato una

soluzione innovativa e un modello di business che permettono la creazione sia valore sociale che economico.

## 6 Conclusioni

Nel momento storico attuale, le persone e le organizzazioni stanno acquisendo maggior consapevolezza riguardo le problematiche sociali e ambientali che affliggono soprattutto le popolazioni dei paesi emergenti e in via di sviluppo. A questa consapevolezza si accompagna un atteggiamento proattivo, volto allo sviluppo di soluzioni innovative che possano contribuire alla risoluzione di tali problematiche.

Dunque, sempre un maggior numero di imprese sta mettendo in atto attività di Corporate Social Innovation con l'obiettivo di migliorare la situazione delle popolazioni maggiormente in difficoltà, avendo capito che la mancanza di potere d'acquisto può essere compensato dal numero dei potenziali acquirenti.

In questo modo le organizzazioni riescono a "creare" nuove opportunità di business tramite la definizione di strategie volte alla generazione di valore economico attraverso un cambiamento sociale positivo. La CSI rappresenta infatti una tipologia di innovazione capace di generare nuovi saperi tecnici e organizzativi, di fornire un nuovo approccio manageriale ai problemi sociali, di sviluppare strumenti e forme organizzative finalizzate alla creazione di attività imprenditoriali; le sfide sociali non vengono più viste dalle imprese come semplici minacce, ma vengono affrontate come vere e proprie opportunità, diventando così parte integrante delle strategie del core business.

I risultati che possono essere ottenuti da attività di CSI vanno ben oltre quelli ottenuti da semplici attività benefiche: grazie allo sfruttamento delle potenzialità dei mercati sottovalutati, allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, e alla definizione di nuove categorie di clienti le organizzazioni sono in grado di generare allo stesso valore sociale ed economico: "fare del bene" non è più vista come una semplice forma di carità e filantropia, ma può diventare parte integrante della strategia di corporate delle organizzazioni e risultare fortemente profittevole.

Inoltre, l'impatto generato da politiche di Corporate Sociale Innovation risulta facilmente misurabile sia attraverso indicatori economici (come ricavi, costi, e profitti), che sociali (come la riduzione del livello di povertà, l'innalzamento del tasso d'alfabetizzazione, l'aumento d'acqua potabile a disposizione, e la diminuzione dell'inquinamento) a seconda dell'attività che viene implementata; il successo della CSI dipende dalla capacità delle organizzazioni di creare valore tramite il raggiungimento di obiettivi socialmente utili.

Tuttavia, l'implementazione di tali attività risulta particolarmente complessa e articolata soprattutto nel momento in cui vengono realizzate in mercati sconosciuti ed inesplorati; è per questo motivo che le organizzazioni devono definire un modello di business ad hoc che sia in grado di supportare la commercializzazione dei propri prodotti e/o servizi.

Gli elementi determinanti di un modello di business convenzionale devono essere rivisitati in chiave sociale in modo da poter generare allo stesso tempo valore sociale ed economico; occorre individuare in modo chiaro il target di riferimento, le esigenze da voler soddisfare e le problematiche da voler risolvere. Una volta definita la value proposition, il secondo step riguarda la definizione di un network articolato composto da investitori, fornitori, distributori, partner pubblici e privati, e clienti che svolgono un ruolo determinante per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Grazie alla loro collaborazione e al loro supporto, le organizzazioni riescono a generare non soltanto valore per il target di riferimento, migliorandone la condizione sociale, ma anche a coprire tutti i costi sostenuti e a creare un surplus che in parte viene reinvestito a favore della società, in parte viene usato per rimborsare i propri investitori.

Il proliferarsi di imprese che adottano un modello di business sociale è dovuto in gran parte al cambiamento della logica degli investitori, che non mirano più alla massimizzazione del profitto e che accettano una riduzione del proprio guadagno a fronte di un aumento del benessere sociale. Non solo gli investitori, ma anche i consumatori hanno cambiato il proprio atteggiamento; questi infatti sono disponibili a pagare un prezzo più elevato per i prodotti e servizi che mirano al miglioramento sociale nel rispetto dell'ambiente.

Tali considerazioni vengono convalidate dal successo riscosso negli ultimi anni dalla WaterHealth International, diventata leader indiscussa nel suo settore. La compagnia ha individuato come target di riferimento le popolazioni dei paesi in via di sviluppo che vivono nelle zone rurali e periurbane (con scarso potere d'acquisto ma espressione di una smisurata domanda), con l'obiettivo di ridurre le problematiche derivante dall'utilizzo d'acqua contaminata. Per far ciò, la WHI ha sviluppato una tecnologia all'avanguardia che si è dimostrata uno dei sistemi più efficienti di purificazione d'acqua con un limitato impatto sull'ambiente nel quale viene installato. Per poter commercializzare il proprio servizio in mercati sconosciuti ed inesplorati la compagnia ha definito un network ben assortito composto da comunità locali, organizzazioni no-profit, istituzioni finanziarie, e

altre organizzazioni pubbliche e private. Il ruolo proattivo di tutti questi soggetti si è rivelato determinante per la buona riuscita del progetto, permettendo alla WHI di penetrare nei mercati e di instaurare con gli abitanti delle comunità un rapporto di fiducia duraturo nel tempo. Inoltre, da una parte coloro che hanno investito nella compagnia non hanno seguito la logica di massimizzazione del profitto, ma ne hanno “sacrificato” una parte a favore di un aumento del benessere sociale. Dall'altra, la maggioranza gli abitanti delle comunità, in seguito a programmi di formazione realizzati dalla WHI in collaborazione con organizzazioni no-profit, ha accettato di acquistare l'acqua depurata piuttosto che bere l'acqua contaminata presente gratuitamente nei villaggi; questo non soltanto ha diminuito drasticamente il numero delle malattie mortali provocate dall'utilizzo d'acqua contaminata, ma ha permesso ai bambini di andare a scuola e alle donne di concentrarsi su attività economiche piuttosto che perdere tempo per andare a raccogliere l'acqua alle fonti.

Dunque, la WaterHealth International è riuscita a creare valore sociale per tutte quelle comunità nelle quali è riuscita ad installare il proprio servizio, assicurando allo stesso tempo la copertura di tutti i costi necessari per l'installazione, la gestione e la manutenzione della tecnologia attraverso i guadagni ottenuti dalla vendita del servizio. Inoltre, nella maggior parte dei casi è riuscita anche ad ottenere un surplus che in parte è stato investito per apportare migliorie alle comunità, in parte è stato utilizzato per remunerare i propri investitori.

I risultati ottenuti dalla compagnia non vengono misurati attraverso l'utilizzo di indicatori economici, quanto piuttosto da “indicatori sociali”, come il numero dei Centri installati annualmente, la quantità d'acqua depurata giornalmente, e i litri d'acqua potabile consumati in media dagli abitanti della comunità.

L'affermazione dei modelli di business sociali rappresenta la prova tangibile di come le organizzazioni abbiano focalizzato la propria attenzione sulle problematiche sociali e ambientali, non svolgendo più semplicemente opere di carità ma incentrando il business sulla risoluzione di tali problematiche.

## 7 Bibliografia

J. J. Asongu, *Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility*, in "Journal of Business and Public Policy", Volume 1, n.3, Luglio 2007.

J. Auriac, *Corporate Social Innovation*, in "Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer" , Maggio 2010.

T. Bisgaard, *CSI. Companies' participation in solving global challenges*, Ottobre 2010.

F. Bons e F. Ludeke-Freund, *Business models for sustainable innovation: state of the art and steps toward a research agenda*, in "Journal of cleaner production", 2013.

P. Ferauge, *A Conceptual Framework of Corporate Social Responsibility and Innovation*, in " Global Journal Of Business Research", Volume 6, n.5, 2012.

E. Garriga e D. Melè, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, in "Journal of Business Ethics", 2008.

M. E. Herrera, *Creating Competitive Advantage By Institutionalizing Corporate Social Innovation*, in "Journal Of Business Research", Febbraio 2015.

G. K. Kanji e P. K. Chopra, *Corporate social responsibility in a global economy*, in "Total Quality Management", 2011.

I. B. Knode, *Using the Business Model Canvas for social enterprise design*, 2013.

M. Malik, *Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature*, in "Springer Science", 2014.

L. Michellini e D. Fiorentino, *Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business*, in "Electronic Journal of Management", 2011.

R. Murray, J. Caulier-Grice e G. Mulgan, *The Open book of social innovation*, 2010.

A. Osterwalder e Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 2010.

R. Padgett e R. Moura-Leite, *Innovation with High Social Benefits and Corporate Financial Performance*, in "Journal of Technology Management & Innovation", Volume 7, n.4, Ottobre 2012.

M. Porter e M. Kramer, *Creare valore condiviso*, in "Harvard Business Review", Gennaio/Febbraio 2011.

M. Porter e M. Kramer, *The Link Between Corporate Advantage and Corporate Social Responsibility*, in "Harvard Business Review", Dicembre 2006.

J. Saul, B. Highlight, *Corporate Social Innovation*, in "Global Business and Organizational Excellence", Luglio/Agosto 2011.

J. Saul, *Corporate Social Innovation*, in "Global Business and Organizational Excellence", 2011.

H. Servae e, A. Tamay, *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness*, in "Management Science", 2013.

S. M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, in "Business horizons", 2005.

D. J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in "Long Range Planning", 2010.

J. D. Thompson e I. C. MacMillan, *Business Models: Creating new markets and social wealth*, in "Long Range Planning", 2010.

U. Ubius, R. Alas, *The impact of Corporate Social Responsibility on the*

*Innovation Climate*, in “Engineering Economics”, Volume 23, Fascicolo 3, 2012.

M. Vilanova, J. M. Lozano e D. Arenas, *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, in “Journal of Business Ethics”, 2009.

L. Xuemind e D. Shuili, *Exploring The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Innovation*, in “Marketing Letters, 29 Maggio 2014.

K. Yunhee, B. Christian, e M. Desta, *Corporate Social Responsibility Driven Innovation*, in “Innovation: The European Journal of Social Science Research”, 2014.

M. Yunus e B. Moingeon, Laurence Lehmann-Ortega, *Building social business models: Lesson from the Grameen experience*, in “Long Range Planning”, 2010.

C. Zott e R. Amit, *Business Model Design: an activity system perspective*, in “Long Range Planning”, 2009.

C. Zott, R. Amit e L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in “Journal of management”, 2011.

## 8 Sitografia

- [www.aquaya.org/files/nairobi/Mawunyo\\_Puplampu.pdf](http://www.aquaya.org/files/nairobi/Mawunyo_Puplampu.pdf)
- [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- [www.forbes.com](http://www.forbes.com)
- [www.ocreger.com](http://www.ocreger.com)
- [www.financialexpress.com](http://www.financialexpress.com)
- [www.greentechmedia.com](http://www.greentechmedia.com)
- [www.waterhealth.com](http://www.waterhealth.com)
- [www.politicalfriendster.com](http://www.politicalfriendster.com)
- [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
- [www.calumet.purdue.edu](http://www.calumet.purdue.edu)
- [www.ifc.org](http://www.ifc.org)
- [www.inc.com](http://www.inc.com)
- [www.whyfiles.org](http://www.whyfiles.org)
- [www.floatingsun.net](http://www.floatingsun.net)
- [www.whatsbubbling.com](http://www.whatsbubbling.com)
- [www.ocreger.com](http://www.ocreger.com)
- [www.indiaprwire.com](http://www.indiaprwire.com)
- [www.nextbillion.net](http://www.nextbillion.net)
- [www.zicklincenter.org](http://www.zicklincenter.org)
- [www.energy.ca.gov](http://www.energy.ca.gov)
- [www.coe.berkeley.edu](http://www.coe.berkeley.edu)
- [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)
- [www.universityofcalifornia.edu](http://www.universityofcalifornia.edu)
- [www.lavazza.it](http://www.lavazza.it)
- [www.waterwiki.net](http://www.waterwiki.net)

- [www.waterhealth.com/water-crisis/statistics](http://www.waterhealth.com/water-crisis/statistics)
- [www.waterhealth.com/worldwide-operations/study](http://www.waterhealth.com/worldwide-operations/study)
- [www.plebys.com/ventures/waterhealth](http://www.plebys.com/ventures/waterhealth)
- [www.waterhealth.com/worldwide-operations/ghana](http://www.waterhealth.com/worldwide-operations/ghana)
- [www.zoominfo.com](http://www.zoominfo.com)
- [www.comunicaffe.it/Aziende/Lavazza](http://www.comunicaffe.it/Aziende/Lavazza)
- [www.lavazza.it/Sostenibilita/Valori](http://www.lavazza.it/Sostenibilita/Valori)
- [www.lavazza.it/Report\\_Sostenibilita](http://www.lavazza.it/Report_Sostenibilita)
- [www.lifegate.it/impresenews/lavazza-festeggia-bilancio-sostenibilita](http://www.lifegate.it/impresenews/lavazza-festeggia-bilancio-sostenibilita)
- [www.lavazza.it/Sostenibilita/Valori/Fondazione-Lavazza](http://www.lavazza.it/Sostenibilita/Valori/Fondazione-Lavazza)