

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

2 BUSINESS MODEL

2.1 Introduzione

2.2 Elementi e tematiche

2.2.1 La Definizione

2.2.2 L'interpretazione letteraria

2.2.3 I componenti distintivi

2.2.4 La progettazione del Modello di Business

2.2.5 Scelte e conseguenze

2.3 Modello di Business, Strategia e Tattica

2.3.1 La definizione di Strategia e Tattica

2.3.2 Modelli di business vs strategia

2.3.3 Integrazione di Business Model, Strategia e Tattica

2.3.4 La creazione di vantaggio competitivo

2.4 Le Principali problematiche

2.5 Business Model Canvas

2.5.1 L'idea del modello di business

2.5.2 I nove elementi costitutivi

2.5.3 La progettazione del Business Canvas Model

3 CORPORATE SOCIAL INNOVATION

3.1 Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation

3.2 Social Responsibility

3.2.1 Il dibattito storico

3.2.2 Strategic CSR

3.2.3 Vantaggi e svantaggi della CSR

3.3 Corporate Social Innovation

3.3.1 La definizione

3.3.2 Gli elementi chiave

3.3.3 Le differenze con gli altri approcci

3.3.4 Limiti e criticità

3.3.5 Punti di forza

3.3.6 La creazione di vantaggio competitivo

4 SOCIAL BUSINESS MODEL

4.1 Introduzione

4.2 L'evoluzione letteraria

4.3 L'impresa sociale

4.3.1 Social business model: un modello innovativo

4.3.2 La costruzione del modello di business sociale

4.3.3 Social business Model framework

4.4 Il social e l'inclusive business

4.4.1 Social e Inclusive Business: affinità e differenze

4.5 Social Canvas Model

4.5.1 I nove elementi in chiave sociale

5 IL CONFRONTO TRA LAVAZZA E WATERHEALTH INTERNATIONAL

5.1 Introduzione

5.2 Lavazza

5.2.1 La storia e la struttura del gruppo

5.2.2 Il modello di business

5.2.2.1 Vision, mission e valori guida del mondo Lavazza

5.2.2.2 Il core business aziendale

5.2.2.3 La creazione di valore economico nel tempo

5.2.2.4 Le Partnership strategiche

5.2.3 La responsabilità sociale secondo Lavazza

5.2.3.1 La Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza

5.2.3.2 I progetti specifici

5.2.3.3 Verso un modello di social business

5.3 Water Health International

5.3.1 La storia

5.3.2 L'innovazione tecnologica

5.3.3 Il modello di business

5.3.3.1 La creazione di valore sociale e economico

5.3.3.2 Le attività svolte

5.3.3.3 Il ruolo attivo degli stakeholder

5.3.4 Il servizio della WHI nel mondo

5.3.4.1 WHI in India

5.3.4.2 WHI nelle Filippine

5.3.4.3 WHI in Ghana

5.3.4.4 WHI negli altri mercati geografici

5.3.5 Le sfide da affrontare

5.4 Confronto tra i due modelli di business

6 CONCLUSIONI

7 BIBLIOGRAFIA

8 SITOGRAFIA

Abstract

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.

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.

Volendo analizzare la relazione che lega modello di business e strategia, risulta evidente come i due concetti siano 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. Dunque, 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.

Un modello di business adeguatamente strutturato è 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; l'impresa riesce così a generare valore per i clienti in modo consistente e ad assorbirne una parte considerevole.

Sebbene ci sia ancora confusione riguardo al 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. 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"*.

Il Canvas Model viene descritto da Osterwalder e Pigneur (2010) tramite nove componenti fondamentali che mostrano il modo in cui una compagnia vuole guadagnare: i *"Customer Segments"* rappresentano i diversi gruppi di persone e organizzazioni che un'impresa desidera servire, la *"Value Proposition"* definisce l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per uno specifico segmento di mercato (aggregazione dei benefici che un'organizzazione offre al target di riferimento), i *"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), le *"Customer Relationships"* fanno riferimento alle tipologie di relazioni che una compagnia instaura con i diversi segmenti di mercato con l'obiettivo di acquisire nuovi clienti, fidelizzare dei clienti e aumentare il numero delle vendite, il *"Revenue"* si riferisce al 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), le *"Key Resources"* raffigurano gli assets più importanti che permettono il funzionamento del modello di business, le *"Key Activities"* rappresentano le attività più importanti che un'organizzazione deve realizzare per il buon funzionamento del modello di business, le *"Key Partnerships"* si riferiscono alla rete di fornitori e partner che permettono al modello di business di funzionare, e la *"Cost Structure"* prende in considerazione tutti i costi che un'organizzazione deve sostenere.

Molte 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. L'importanza sempre maggiore che sta assumendo la Corporate Social Innovation deriva 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 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 contribuiscono alla eliminazione o quanto meno alla riduzione delle problematiche sociali ed economiche in modo continuativo nel tempo.

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; l'obiettivo è quello di considerare lo sviluppo di una soluzione innovativa ad una problematica sociale (o ambientale) come parte integrante del core business, generando 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.

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. 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. Per essere in grado di elaborare soluzioni adeguate a sfide globali che diventano sempre più complesse e 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. 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. Tali collaborazioni possono riguardare qualsiasi momento della filiera produttiva, dallo sviluppo di nuovi prodotti e servizi alla distribuzione e alla vendita.

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, ricercando soluzioni spesso senza precedenti che richiedono diversi aggiustamenti in corso d'opera a seconda delle circostanze. E ancora, una volta trovata la giusta strada, risulta molto complicato comunicarne i benefici e dimostrare come il prodotto o il servizio offerto sia migliore rispetto a tutti gli altri presenti nel mercato, rischiando così di provocare un rallentamento della fase di sviluppo e di implementazione del programma che può comprometterne il futuro successo aziendale.

Tuttavia, una volta implementata nel modo corretto, attraverso la CSI l'impresa genera valore che 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.

Per poter realizzare in concreto quelle che sono le proprie idee innovative, le imprese devono sviluppare nuovi modelli di business, 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 le imprese sfruttano delle opportunità che si verificano nei mercati emergenti o in via di sviluppo, queste non possono presentare i propri prodotti e servizi così come fanno negli altri mercati geografici dato che le persone dispongono di un reddito molto più basso; tuttavia tale mancanza di potere d'acquisto viene compensata da un ingente numero di potenziali acquirenti. Questa circostanza 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.

Il modello di business sociale viene 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; 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 tutti i costi 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 sua 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.

Inoltre, 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. Ancora, coloro che investono in un'impresa sociale ne rimangono i proprietari e possono perciò deciderne il futuro, dando 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.

Dunque, un'impresa sociale non può semplicemente replicare il tradizionale modello di business, ma dovrà essere in grado di creare nuove "*value proposition*" e nuove "*value constellation*", così da poter generare differenti "*positive profit equation*".

Tramite il confronto tra la Lavazza e WaterHealth International 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 chiaro esempio di come 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. 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. 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.

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.

Lavazza persegue i propri obiettivi sociali e ambientali tramite la propria Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza, nata nel 2004. La Fondazione 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. 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.

Nonostante l'interesse dimostrato da Lavazza verso le problematiche sociali e ambientali, la strategia di crescita delineata dall'azienda si basa su un sistema di produzione del caffè "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. 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. 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.

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.

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). 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. 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 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.

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. 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 istaurate 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.

Dunque, 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).

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.

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. LÜdeke-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.

Sitografia

- www.aquaya.org/files/nairobi/Mawunyo_Puplampu.pdf
- www.reuters.com
- www.forbes.com
- www.oeregister.com
- www.financialexpress.com
- www.greentechmedia.com
- www.waterhealth.com
- www.politicalfriendster.com
- www.businessweek.com
- www.calumet.purdue.edu
- www.ifc.org
- www.inc.com
- www.whyfiles.org
- www.floatingsun.net
- www.whatsbubbling.com
- www.oeregister.com
- www.indiaprwire.com
- www.nextbillion.net
- www.zicklincenter.org
- www.energy.ca.gov
- www.coe.berkeley.edu
- www.allbusiness.com
- www.universityofcalifornia.edu
- www.lavazza.it
- www.waterwiki.net

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