

## **Come sviluppare modelli di business sostenibili – Parte 2**

Vinante C., Basso D., Gribaudo E., Pavanetto R.

Nel Green Paper n. 18 è stato introdotto lo strumento denominato “Triple Layer Business Model Canvas” (TLBMC), proposto da *Joyce & Paquin* come strumento visivo per rappresentare, creare o validare un modello di business sostenibile [1,3]. Per fare questo, la struttura del Canvas reso celebre da *Osterwalder & Pigneur*. [2] viene adattata per la realizzazione di altri due canvas aventi lo scopo di rappresentare l’impatto del modello di business su ambiente e società, ovvero le due dimensioni potenzialmente trascurate dallo strumento originale [1].

In questo Green Paper viene spiegato come si debba procedere alla costruzione della parte ambientale del canvas (*Figura 1*). In questa fase risulta fondamentale concentrarsi sull’impatto che risorse ed attività legate al modello di business hanno sulla sfera ambientale. Non esiste una vera e propria prescrizione sulla tipologia di dati da inserire all’interno del canvas in quanto lo strumento è volutamente lasciato libero per consentire la sua applicabilità per aziende di dimensioni, settori e natura diverse. Un approccio quantitativo tuttavia permette un maggior livello di dettaglio, soprattutto se unito ad un processo di valutazione dei rischi ambientali. Metriche standard quali consumi energetici, di materie prime, emissioni e produzione di scarti rappresentano solo alcune tipologie di informazioni in grado di fornire una visione oggettiva sulle criticità del modello di business e dei suoi processi, nonché una percezione più tangibile dei benefici ottenuti e/o ottenibili. Un metodo qualitativo permette invece di ottenere una prima proiezione per modelli di business ancora in fase di progettazione, raggiungendo una prima versione di analisi costi/benefici legata all’ambiente.

Le similitudini con il Business Model Canvas [2] sono percepibili nelle diverse sezioni, come ad esempio la ricerca di impatti e benefici fondamentali sia per garantire una sostenibilità economica intesa come redditività positiva a fronte di una struttura di costi ed anche per assicurarsi che gli eventuali effetti negativi su ambiente non superino i risultati positivi generati dal modello di business. Occorre però sottolineare l’importanza di considerare le tre aree della sostenibilità come interconnesse e perciò dipendenti l’una dall’altra. Parlare di effetti negativi su ambiente senza considerare il danno prodotto alla società rappresenterebbe infatti un erroneo impiego della metodologia e del suo obiettivo finale, ovvero quello di sviluppare modelli di business sostenibili. Nel prossimo Green Paper, il canvas “sociale” verrà introdotto per completare l’insieme di strumenti introdotti nella release numero 18 [3].

<p><b>FORNITURE ED ESTERNALIZZAZIONI</b></p> <p>Attività e risorse secondarie necessarie per la generazione del valore (prodotti/servizi). Si distinguono da “Produzione” in quanto possibili soggetti di esternalizzazione. L’impatto ambientale è strettamente legato alle catene di approvvigionamento.</p>	<p><b>PRODUZIONE</b></p> <p>Attività ad alto impatto ambientale necessarie per la generazione del valore da parte del business.</p>	<p><b>VALORE FUNZIONALE</b></p> <p>Rappresentazione quantitativa dell’output generato dal prodotto/servizio analizzato dal punto di vista ambientale. Fornisce un’indicazione dell’entità di ciò che si intende analizzare e del suo impatto sull’ambiente.</p>	<p><b>FINE-VITA</b></p> <p>Opportunità legate alla fase in cui il cliente decide di non utilizzare più il prodotto/servizio. Possibili strategie di Economica Circolare.</p>	<p><b>FASE D’USO</b></p> <p>Risorse ed attività richieste al cliente per il funzionamento del prodotto/servizio ed il loro impatto ambientale. Materiali, energia, attività di manutenzione o riparazione sono solo alcuni esempi per l’individuazione dell’impatto ambientale della “Fase d’uso”.</p>
<p><b>MATERIALI</b></p> <p>Risorse materiali necessarie per la creazione di prodotti/servizi. Vengono evidenziati i materiali ad alto impatto ambientale.</p>			<p><b>DISTRIBUZIONE</b></p> <p>Modalità di logistica e trasporto necessaria per trasferire il valore al cliente.</p>	
<p><b>IMPATTI AMBIENTALI</b></p> <p>Traduzione del costo legato alle attività ed alle risorse necessarie per creare, trasferire ed usufruire del valore generato dal business in una misura capace di rappresentare l’impatto ambientale (e.g. emissioni di CO<sub>2</sub>e, effetti sulla salute e sull’ambiente ed altri). Permette di comprendere cosa contribuisce maggiormente all’impatto ambientale.</p>		<p><b>BENEFICI AMBIENTALI</b></p> <p>Potenziali miglioramenti e conseguente generazioni di valore aggiunto dal punto di vista ambientale direttamente collegati al modello di business analizzato. I benefici ambientali possono risultare da un aumento degli effetti benefici così come dalla diminuzione di effetti negativi.</p>		

Figura 1 - Sfera ambientale del TLBMC (adattata da [1])

## How to develop sustainable business models – Part 2

Vinante C., Basso D., Gribaudo E., Pavanetto R.

In Green Paper n. 18 we introduced the "Triple Layer Business Model Canvas" (TLBMC), a method proposed by *Joyce & Paquin* as a visual tool to represent, create or validate sustainable business models [1,3]. In order to do this, the Canvas structure made famous by *Osterwalder & Pigneur* [2] is adapted for the realization of two other canvases with the purpose of representing the impacts of the business model on environment and society, i.e. the two dimensions potentially neglected by the original instrument [1].

This Green Paper explains how to proceed with the construction of the environmental part of the canvas (*Figure 1*). In this phase it is essential to focus on the impacts that resources and activities related to the business model have on the environmental sphere. There is no real prescription on the type of data to be inserted in the canvas as the instrument is intentionally left free to allow its applicability for companies of different sizes, sectors and nature. However, a quantitative approach allows a greater level of detail, especially if combined with an environmental risk assessment process. On one hand, standard metrics such as energy and raw materials consumption, emissions and waste production represent some types of information that can provide an objective view of the critical points of the business model and its processes, as well as a more tangible perception of the obtained and/or obtainable benefits. On the other hand, a qualitative method allows to obtain a first projection for business models that are still in the design stage and can help in reaching a first version of the cost/benefit analysis linked to the environmental practices.

Similarities with the original Business Model Canvas [2] can be perceived in the various sections of the environmental one, such as the systematic search for fundamental impacts and benefits both to ensure economic sustainability (understood as profitability) and also to make sure that any negative effects on the environment do not exceed the positive results generated by the business model. However, it is necessary to underline the importance of considering the three areas of sustainability as interconnected and therefore dependent on each other. For example, considering the negative effects on the environment without taking into account the damage produced to society would represent an erroneous use and understanding of the methodology and its final objective, namely to develop sustainable business models.

In the next Green Paper, the "social" canvas will be introduced to complete the set of tools introduced in the release number 18 [3].

<p><b>SUPPLIES AND OUTSOURCING</b></p> <p>Activities and secondary resources necessary for the generation of value (products / services). They are distinguished from "Production" as possible subjects of externalization. The environmental impact is closely linked to the supply chains.</p>	<p><b>PRODUCTION</b></p> <p>High environmental impact activities necessary to the business for creating value.</p>	<p><b>FUNCTIONAL VALUE</b></p> <p>Quantitative representation of the output generated by the product / service analyzed from the environmental point of view. It provides an indication of the entity of what is analyzed and its impact on the environment.</p>	<p><b>END-OF-LIFE</b></p> <p>Opportunities related to the phase in which the customer decides to end using the product / service. Possible Circular Economic Strategies.</p>	<p><b>USE PHASE</b></p> <p>Resources and activities required by the customer for the functioning of the product / service and their environmental impact. Materials, energy, maintenance or repair activities are just a few examples for identifying the environmental impact of the "Use phase".</p>
	<p><b>MATERIALS</b></p> <p>Material resources necessary for the creation of products / services. High environmental impact materials are highlighted.</p>		<p><b>DISTRIBUTION</b></p> <p>Logistic and transport methods necessary to transfer the value to the customer.</p>	
<p><b>ENVIRONMENTAL IMPACTS</b></p> <p>Translation of the cost linked to the activities and resources necessary to create, transfer and take advantage of the value generated by the business to metrics capable of representing the environmental impact (e.g. CO<sub>2</sub>e emissions, effects on health and the environment and others). It allows the understanding of what contributes the most to the environmental impact.</p>		<p><b>ENVIRONMENTAL BENEFITS</b></p> <p>Potential improvements and consequent generation of added value from the environmental point of view directly linked to the analyzed business model. The environmental benefits can result from an increase in beneficial effects as well as a decrease in negative effects.</p>		

Figure 1 - Environmental layer of the TLBMC (adapted from [1])

## References

1. Joyce, A., Paquin, R.L., *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, Journal of Cleaner Production (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
2. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. John Wiley & Sons.
3. *How to develop sustainable business models – Part 1*. HBI group. Available at: <http://www.hbigroup.it/2019/07/04/how-to-develop-sustainable-business-models-part-1/>