

Come sviluppare modelli di business sostenibili – Parte 3

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

Questo Green Paper conclude la serie dedicata al processo con il quale un'organizzazione può supportare lo sviluppo di modelli di business sostenibili in grado di considerare equamente fattori economici, ambientali e sociali. Lo strumento descritto, tratto dallo studio di *Joyce & Paquin*, si basa sul celebre "Business Model Canvas" sviluppato da *Osterwalder & Pigneur* [1], con il quale è possibile valutare con più dettaglio la sola parte economica [2]. Gli autori propongono un'estensione del canvas alle sfere potenzialmente trascurate in quello originale attraverso il "Triple Layer Business Model Canvas", strumento già introdotto nella sua parte economica ed ambientale nei Green paper 18 e 19 [3, 4].

In questa terza ed ultima parte, la macro-area sociale viene affrontata analizzando nove sezioni particolarmente orientate ai principali gruppi di stakeholder quali clienti, risorse umane e comunità locali/globali. Proprio come suggerito dalla maggior parte delle linee guida sulla rendicontazione di carattere non finanziario, la gestione orientata agli stakeholder gioca un ruolo fondamentale nel garantire che il valore creato dall'organizzazione sia conforme alle richieste del mercato, massimizzando gli effetti positivi e mitigando il più possibile quelli negativi. Un'importante distinzione deve essere fatta fra cliente ed utente finale. Molto spesso infatti, i due termini vengono confusi e pertanto utilizzati come sinonimi per identificare lo stesso soggetto, con un conseguente disallineamento fra valore del prodotto/servizio e bisogno del mercato. Utente finale denota infatti il soggetto portatore di interesse il quale usufruisce del valore fornito dall'organizzazione e che non necessariamente coincide con l'ultimo anello della supply-chain o colui che corrisponde una quota di denaro per l'acquisto del bene/servizio, ossia il cliente [2]. Nella pubblicazione, gli autori presentano l'esempio dell'editore di libri scolastici come organizzazione fornitrice di beni e la scuola (o gli stessi insegnanti) come clienti. In questo caso, il cliente non coincide con l'utente finale che, nel caso dei testi scolastici, è rappresentato dallo studente come soggetto fruitore del valore (in questo caso la conoscenza contenuta nel libro) [2].

L'analisi del modello di business dal punto di vista sociale attraverso l'utilizzo del Canvas permette di analizzare sia il contesto interno che quello esterno all'organizzazione, con particolare attenzione agli stakeholder ed al valore sociale trasferito ad essi. Lo studio si completa infine con la valutazione degli impatti sociali, positivi e negativi, generati come conseguenza del modello di business stesso.

L'insieme dei tre strumenti presentati in questa serie di Green Paper permette una rapida ed economica via per approcciare la sostenibilità per la prima volta, sia che si tratti di creare un nuovo modello di business e sia che si cerchi di adattare o migliorarne uno esistente. La consapevolezza di dover includere tutti e tre gli aspetti della sostenibilità è infatti ad oggi la chiave per garantire il successo a lungo termine dell'impresa.

<p>COMUNITA' LOCALI</p> <p>Porzione di stakeholder il cui contributo al modello di business è rilevante a livello locale. I confini locali sono definiti dalle operazioni dell'organizzazione sia per le società con un'unica posizione significativa, sia per le multinazionali. La catena del valore locale viene identificata e gestita al fine di creare relazioni di vantaggio reciproco.</p>	<p>GOVERNANCE</p> <p>La struttura, le politiche e l'approccio decisionale dell'organizzazione definiscono come il valore sociale viene generato e trasferito alle parti interessate.</p>	<p>VALORE SOCIALE</p> <p>Approccio dell'organizzazione alla creazione di valore per gli stakeholder. Solitamente, il valore sociale risulta incorporato nella missione dell'azienda e viene quindi perseguito sfruttando i valori su cui essa è costruita.</p>	<p>CULTURA SOCIALE</p> <p>Definizione di come la creazione di valore viene estesa oltre i confini dell'organizzazione al fine di includere la società globale.</p>	<p>UTENTE FINALE</p> <p>Individuazione del soggetto per il quale viene creato il valore e al quale viene trasferito al fine di soddisfare un'esigenza particolare. L'organizzazione definisce come la proposta di valore del modello di business è adattata ai diversi segmenti di utenti finali e al contributo che esso può avere alla loro vita personale.</p>
			<p>RAGGIO D'AZIONE</p> <p>Numero ed estensione geografica delle parti interessate che vengono regolarmente prese in considerazione nel modello di business dell'organizzazione.</p>	
<p>IMPATTI SOCIALI</p> <p>Impatti diretti e indiretti del modello di business sugli stakeholder rilevanti che possono essere interessati da eventi negativi. L'organizzazione valuta i rischi potenziali e reali connessi alla sfera sociale (ad es. condizioni di lavoro per dipendenti, occupazione di terreni pubblici e privati e altri) e quantifica i costi associati (monetari, salute e sicurezza, ecc.)</p>		<p>BENEFICI SOCIALI</p> <p>Tutti i risultati positivi diretti e indiretti generati dal modello di business e che influenzano il benessere e la prosperità degli stakeholder (ad esempio, creazione di equità sociale, aumento dell'istruzione, pari opportunità e altro).</p>		

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

How to develop sustainable business models – Part 3

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

This Green Paper concludes the series dedicated to the process by which an organization can support the development of sustainable business models capable to equally consider economic, environmental and social factors. The tool previously described on the basis of the study by *Joyce & Paquin*, is based on the famous "Business Model Canvas" developed by *Osterwalder & Pigneur* [1], through which it is possible to evaluate in more detail only the economic part [2]. The authors proposed an extension of the canvas to the spheres potentially neglected in the original one, namely social and environmental one, through the "Triple Layer Business Model Canvas", an instrument already introduced in its economic and environmental part in Green Papers 18 and 19 [3, 4].

In this third and last part, the social macro-area is addressed by analyzing nine sections particularly oriented to the main stakeholder groups such as customers, human resources and local/global communities. Just as suggested by most of the guidelines on non-financial reporting, stakeholder-oriented management plays a fundamental role in ensuring that the value created by the organization is conforming to the market demand, maximizing positive effects and mitigating as much as possible the negative ones. An important distinction must be made between customer and end user. In fact, the two terms are often confused and used as synonyms to identify the same subject, with a consequent misalignment between the value of the product/service and the need of the market. In fact, the end user denotes the interested party who benefits from the value provided by the organization and does not necessarily coincide with the last link in the supply chain or whoever pays for the purchase of the good/service [2]. In the publication, the authors present the example of a textbook publisher as a subject supplying the value and the school (or the teachers themselves) as the clients. In this case, the client does not coincide with the end user who, in this case, is represented by the student as "consumer" of the value (in this case the knowledge contained in the book) [2].

Through the use of the Canvas, the analysis of the business model from the social point of view allows to analyze both the internal and the external context of the organization, with particular attention to stakeholders and to the social value transferred to them. Finally, the study is completed with the evaluation of both positive and negative social impacts generated as a consequence of the business model itself.

The set of three tools presented in this series of Green Paper allows a rapid and economic way to approach sustainability for the first time, whether it is to create a new business model or an attempt to adapt or improve an existing one. The awareness of having to include all the three aspects of sustainability is in fact the key to guarantee long-term success.

<p>LOCAL COMMUNITIES</p> <p>Portion of stakeholders which contribution to the business model is relevant at a local level. Local boundaries are defined by the organization's operations both for companies with one significant location and for multinational ones. Local value chain is identified and managed for mutual beneficial relationships.</p>	<p>GOVERNANCE</p> <p>Organization's structure, policies and decision-making approach define how social value is generated and transferred to relevant stakeholders.</p>	<p>SOCIAL VALUE</p> <p>Organization's approach to value creation for stakeholders. Social value is usually embedded in the mission of the company and is therefore pursued taking advantage of the values on which it is established.</p>	<p>SOCIETAL CULTURE</p> <p>Definition of how value creation is extended beyond the organization's boundaries in order to include global society.</p>	<p>END-USER</p> <p>Identification of the subject to which value is created for and to which is transferred in order to satisfy a particular need. Organization define how the value proposition of the business model is tailored for different end-user segments and the contribution of the value to their personal life.</p>
<p>SOCIAL IMPACTS</p> <p>Direct and indirect Impacts of the business model on relevant stakeholders that may be affected by negative issues. Organization assess potential and current risks connected to the social sphere (e.g. working conditions for employees, public and private land occupation and others) and quantifies the associated cost (monetary, health and safety and so on).</p>	<p>EMPLOYEES</p> <p>HR management policies and value creation for employees as key stakeholders. Training, education and welfare are just examples of components of this section.</p>		<p>SCALE OF OUTREACH</p> <p>Number and geographical extension of stakeholders which are regularly considered in the organization's business model.</p>	
			<p>SOCIAL BENEFITS</p> <p>All the positive direct and indirect outcomes of the business model that influence stakeholders' welfare and prosperity (e.g., creation of social equity, increase in education, equal opportunities and others).</p>	

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

References

1. *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. John Wiley & Sons.
2. 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>
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/>
4. *How to develop sustainable business models – Part 2*. HBI group. Available at: <http://www.hbigroup.it/2019/07/18/how-to-develop-sustainable-business-models-part-2/>