

----- Scheda di sub-task -----

## TS1.3

### Modelli di business per la sostenibilità

WP S - Sostenibilità dei processi produttivi

TS1 - Produzione sostenibile

---

*Contribuisce al raggiungimento dei seguenti obiettivi:*

**Agenda ONU 2030**

SDGs:



**Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza**



Missioni e componenti PNRR:  
M1c2, M2c1, M4c2

La sostenibilità è stata inclusa nei programmi di governi e istituzioni come un elemento fondamentale per la società del futuro (es. OECD, 2008; UN World Commission, 2015).

L'interesse per i temi della sostenibilità sta crescendo anche nelle discipline di strategia e gestione aziendale come congiunzione della Corporate Social Responsibility e dell'Innovazione Verde. Le imprese devono concentrarsi non solo sul valore economico aggiunto, ma anche su quello ambientale e sociale, in linea con quanto Elkington mette in evidenza con la sua Triple Bottom Line (1997) o strategia 3P: persone, profitti, pianeta.

Un modello di business sostenibile è definito da Lüdeke-Freund (2010) come "un modello di business che crea un vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il cliente e che contribuisce allo sviluppo sostenibile dell'azienda e della società". Questo riconosce che la base di un business sostenibile è la creazione e la fornitura di valore per il cliente (Chesbrough, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott et al., 2011), ma in cui siano integrati i benefici ambientali e sociali. Secondo Zott et al. (2011) l'adozione di un modello di business sostenibile aiuta a capire come le imprese possono creare valore non solo per i clienti, ma anche per altri stakeholder, la società e/o l'ambiente naturale e come questo valore è intercettato o distribuito su un ampio insieme di stakeholder.

Attraverso l'approccio 3P, le aziende potrebbero passare a un modello sostenibile basato su caratteristiche quali: un insieme di principi di business basati sull'etica; una gestione strategica sostenibile delle risorse naturali; la produzione sostenibile; e una capacità di condividere questi impatti positivi nella propria catena di approvvigionamento (Elkington, 2004). Questi cambiamenti verso modelli di business sostenibili richiedono un cambiamento di mentalità, la presenza di nuove competenze e la riconfigurazione di elementi e pratiche manageriali a diversi livelli, in particolare:

1. a livello di strategia e organizzazione;
2. a livello di produzione e operation;
3. a livello della supply chain.

Questo progetto di ricerca mira ad analizzare questi cambiamenti ai tre livelli di analisi, con un'attenzione agli impatti sulla competitività derivanti dall'adozione di un modello di business sostenibile.

L'analisi degli impatti a lungo termine è importante perché fornirà le statistiche necessarie per dimostrare la potente influenza della sostenibilità sulla competitività delle imprese. Misurare i risultati anche a lungo termine è fondamentale, poiché gli effetti dell'applicazione di un nuovo modello di business di solito non sono immediatamente visibili. Questo è dovuto al fatto che il modello di business deve adattarsi alla strategia a lungo termine di un'azienda, alla cultura aziendale e alle competenze chiave (Bucherer et al., 2012).

L'esplorazione concettuale del legame tra sostenibilità e modello di business è piuttosto nuova in letteratura. Questo richiede ulteriori studi che esplorino i modelli di business sostenibili ai tre livelli di strategia, operation e supply chain.

Da un punto di vista delle attività di progetto, il primo passo è quello di identificare quali pratiche e componenti del business model possono migliorare tutte e tre le dimensioni della sostenibilità in modo integrato (ovvero economico, ambientale e sociale), in secondo luogo verranno selezionate le variabili chiave per distinguere diversi cluster di aziende che adottano diverse tipologie di modelli di business sostenibile, quindi saranno valutati il loro livello di sostenibilità e gli effetti sul breve e lungo termine.

Questo progetto di ricerca è strutturato secondo il seguente processo:

1. revisione dello stato dell'arte del modello di business sostenibile;
2. mappatura delle pratiche ai tre livelli (strategia, operation e supply chain) derivanti dalla letteratura;
3. analisi dello stato dell'arte nelle aziende sul campo scelto (analisi empirica attraverso per esempio casi studio, survey, ecc.) al fine di studiare l'attuale insieme di soluzioni (organizzative e strategiche, di operation, di supply chain) attraverso le quali l'azienda crea valore e acquisisce il vantaggio competitivo;
4. creazione di una serie di parametri per definire l'impatto della sostenibilità;
5. sviluppo di una metodologia per il modello di business sostenibile da applicare alle imprese, per progettare modelli di business innovativi (modello di business "to be"), con particolare attenzione alle potenziali prospettive che derivano dalla riconfigurazione del modello di business esistente;
6. studiare le buone pratiche in aziende e/o testare e implementare questi modelli nelle aziende del territorio.

Il progetto mira anche ad un'applicazione pratica al fine di aumentare la competitività delle aziende. I risultati di questo progetto saranno di rilevanza pratica per le aziende locali: gli studi forniscono suggerimenti per aiutare i manager a identificare le azioni strategiche necessarie e i "building block" del modello di business in cui è possibile intervenire per creare e sostenere il valore. Gli output saranno poi facilmente accessibili dalle aziende locali.