



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA E MANAGEMENT**

PROVA FINALE

**"L'IMPORTANZA DI UN MODELLO DI BUSINESS VINCENTE:
IL CASO SABOX"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA FURLAN

LAUREANDA: MARIANNA GERVASIO

MATRICOLA N. 1066452

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

L'IMPORTANZA DI UN MODELLO DI BUSINESS VINCENTE: IL CASO SABOX

“It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent that survives.
It is the one that is most adaptable to change.”
Charles Darwin

SOMMARIO

L'importanza di un modello di business vincente: il caso Sabox	2
Capitolo 1 – Il modello di business fra evoluzione e innovazione	4
1. Modello di business: definizione, origini, evoluzione del concetto.....	4
1.1 Definizione.....	4
1.2 L'antenato del modello di business: la catena del valore di Porter.....	6
1.3 Concetto di business model nel tempo.....	7
1.4 Modello di business e innovazione.....	11
2. Il processo di innovazione.....	12
2.1 Definizione di innovazione.....	12
2.2 Modelli di innovazione.....	14
2.2.1 Closed innovation.....	14
2.2.2 Open innovation.....	15
2.2.3 Closed e open innovation a confronto.....	17
Capitolo 2 – Il business model Canvas applicato all'azienda Sabox	18
1. Il business model Canvas.....	18
2. Il business model Canvas in Sabox.....	23
2.1 Clienti.....	24
2.2 Valore offerto.....	25
2.3 Canali.....	27
2.4 Relazioni con i clienti.....	28
2.5 Flussi di ricavi.....	29
2.6 Risorse chiave.....	30
2.7 Attività chiave.....	31
2.8 Partnership chiave.....	32
2.9 Struttura dei costi.....	34
Capitolo 3 – Un modello di business vincente	35
1. La svolta di Sabox: la rete 100% Campania.....	35
1.1 Che cosa è una rete di imprese?.....	35
1.2 Come è nata la rete 100% Campania?.....	37
1.3 Dal Canvas alla rete: programma e struttura.....	40
1.3.1 Il GreenProject: il fulcro dell'innovazione.....	43
1.4 Coerenza del nuovo modello di business con l'attuale contesto competitivo.....	49
Conclusioni	53
Bibliografia e Sitografia	54

CAPITOLO 1: “IL MODELLO DI BUSINESS FRA EVOLUZIONE E INNOVAZIONE”

1. MODELLO DI BUSINESS: DEFINIZIONE, ORIGINI, EVOLUZIONE DEL CONCETTO

1.1 DEFINIZIONE

Il concetto di modello di business è relativamente recente in campo accademico, tanto che ancora non è presente una definizione unitamente accettata fra gli autori della letteratura economica.

Nonostante Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) rilevino che il termine "business model" sia stato utilizzato per la prima volta in una pubblicazione accademica intorno agli anni sessanta, la diffusione di tale termine è da ricercarsi a partire dagli anni novanta, a dimostrazione del fatto che fino ad allora l'attenzione per questa tematica era sostanzialmente nulla.

Il modello di business, in linea di massima, può essere definito come l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche grazie alle quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo. Riguarda il modo in cui l'impresa riesce a combinare le proprie risorse per svolgere determinate attività che permettono di generare valore per il cliente e per l'impresa.

Esso descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore; agisce in risposta a domande come "quali clienti servire?", "quale valore offerto è necessario per soddisfarli?", "come distribuire tale valore a un prezzo appropriato?" (Magretta, 2002).

Ogni progetto di modello di business è unico, poiché ciascuna organizzazione appartiene ad una situazione e ad un contesto differenti e ha particolari obiettivi. Alcune aziende potrebbero dovere progettare un modello per reagire a una situazione di crisi, altre per cercare un nuovo mercato di potenziale crescita, altre per organizzare la fase di avvio, altre ancora per supportare un nuovo prodotto o una nuova tecnologia. Un processo di progettazione generalizzato sulla cui base ciascuna organizzazione può costruire un modello personalizzato dovrebbe comprendere cinque fasi: mobilitare, comprendere, progettare, implementare e gestire. La mobilitazione è una fase iniziale di preparazione e propensione alla progettazione di un modello di business di successo. Le attività principali di questa fase sono l'enunciazione degli obiettivi del progetto, la verifica delle idee preliminari, la pianificazione del progetto e la creazione del team. La seconda fase consiste nella comprensione del contesto in cui il modello di business dovrà evolversi, quindi necessiterà di ricerche di mercato, studio della

clientela, interviste ad esperti del settore, analisi dei modelli dei concorrenti. La fase di progettazione è fondamentale per generare e testare diverse opzioni di modelli di business e selezionare la migliore. È importante pensare in modo aperto e riuscire a generare idee innovative e alternative a quelle già consolidate nel settore. La fase di implementazione consiste nel definire tutti i progetti correlati, gli obiettivi stabiliti, l'organizzazione delle strutture legali, il budget, la tabella di marcia, etc. L'ultima fase, quella di gestione, si occupa della valutazione del modello nel lungo periodo in relazione al contesto specifico, alla reazione del mercato, all'adattabilità e al funzionamento.

La verifica regolare di un modello di business è un'attività gestionale molto importante per tenere sotto controllo la posizione sul mercato e agire di conseguenza, apportando migliorie incrementali al modello o effettuando innovazioni. L'analisi SWOT fornisce un'importante strumento per osservare le componenti del modello dal punto di vista di debolezze, rischi, opportunità e punti di forza.

Poichè, come evidenziato precedentemente, il modello di business ha implicazioni dirette nelle attività delle imprese, gli autori Osterwalder, Pigneur e Tucci individuano cinque funzioni fondamentali di un modello di business:

- Comprensione e condivisione: all'interno di un'organizzazione non sempre gli individui utilizzano modelli mentali condivisi per interpretare la realtà circostante, per questo è necessario esplicitare il modello di business per poterlo capire.
- Analisi: business model come strumento per analizzare la logica di business di un'impresa, poichè rende misurabili alcuni aspetti dell'attività aziendale per controllarne l'evoluzione nel tempo.
- Gestione: il modello di business aiuta la gestione della logica di business dell'azienda.
- Acquisizione di prospettiva: il modello di business incoraggia e promuove una prospettiva innovativa, riconsiderando e ricombinando le relazioni esistenti tra i vari elementi.
- Registrazione del brevetto: definire il modello di business può essere necessario per poterne richiedere il brevetto.

1.2 L'ANTENATO DEL MODELLO DI BUSINESS: LA CATENA DEL VALORE DI PORTER

Il modello di business si concentra sulla creazione di valore per il cliente e per l'azienda, e proprio per questo la catena del valore di Michael Porter (1985) può essere considerata il punto di partenza per lo sviluppo di un concetto più ampio.

Nel modello di Porter l'impresa viene scomposta in nove processi, di cui cinque primari e quattro di supporto.

Le attività primarie, ovvero quelle che contribuiscono direttamente alla creazione del risultato finale, alla sua vendita e all'assistenza post-vendita, sono costituite da:

1. Logistica interna: attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi; ne fanno parte la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, etc.
2. Attività operative: attività di trasformazione delle materie prime in prodotto finale; comprende la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, la gestione degli impianti, etc.
3. Logistica in uscita: comprende la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione delle consegne, l'organizzazione di ordini e spedizioni.
4. Marketing e vendite: studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, dell'andamento dei prezzi, della domanda e dell'offerta, degli attributi del prodotto, dei canali di vendita, della pubblicità, delle offerte promozionali, della relazione con la clientela.
5. Assistenza al cliente e servizi: attività legate al durante e post vendita, in particolare all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di supportare il cliente, etc.

Le attività di supporto, invece, non concorrono direttamente alla formazione dell'output finale, ma sono trasversali ai vari processi operativi e necessarie per il corretto funzionamento delle attività primarie:

1. Approvvigionamenti: funzione di acquisto dei fattori produttivi, siano essi materie prime, macchinari, servizi, software, etc.
2. Gestione delle risorse umane: attività di ricerca, assunzione, formazione, mobilità del personale, finalizzate alla competenza e alla motivazione dei dipendenti.
3. Sviluppo delle tecnologie: comprende ogni tipo di tecnologia e di know how presente

in azienda.

4. Attività infrastrutturali: comprende attività quali la direzione generale, l'amministrazione, la finanza, il legale, i rapporti con gli enti pubblici, la gestione della qualità, etc.

Questo modello permette di evidenziare le attività principali che contribuiscono alla creazione del valore. Scomporre l'impresa nelle sue attività più importanti e individuarne le relazioni che permettono di creare valore finale sia per il cliente sia per l'impresa è anche la logica di fondo del modello di business.

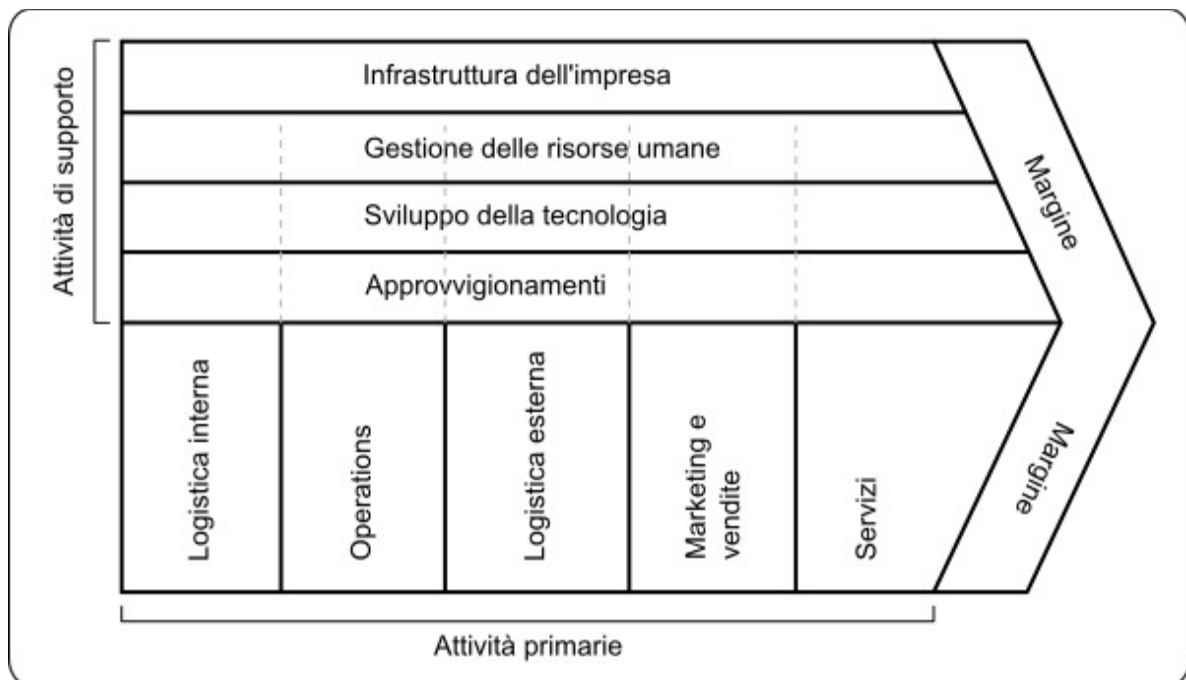


Figura 1.1 La Catena del Valore

Fonte: Porter M. 1985

1.3 CONCETTO DI BUSINESS MODEL NEL TEMPO

Sarà fornita ora una breve analisi dei contributi più significativi forniti dalla letteratura in merito al concetto di business model.

Timmers (1998)

È uno dei primi a parlare di business model all'interno del concetto di "marketing model", composto appunto dal business model e dalla strategia di marketing. Timmers definisce il business model come "un'architettura del prodotto, del servizio e del flusso informativo, che

include una descrizione dei vari attori del business e dei relativi ruoli, dei potenziali benefici per i vari attori del business, delle fonti dei ricavi".

Hamel (2000)

"Il business model è un'idea di business messa in pratica". L'idea di business è formata da quattro componenti collegate fra loro da tre "elementi ponte".

Componenti:

- Strategia core: mission dell'impresa, obiettivi dell'impresa, elementi di differenziazione dell'offerta
- Risorse strategiche: competenze, asset, processi
- Rete del valore: relazioni esterne con partner/fornitori e alleanze
- Interfaccia cliente: informazioni e supporto nelle relazioni con il cliente

Elementi ponte:

- Benefici del cliente: trasmissione della strategia core verso l'esterno (interfaccia cliente)
- Configurazione: esplicitazione della strategia core verso l'interno (risorse strategiche)
- Confini dell'impresa: rappresentati dalla rete del valore e dipendenti dalle risorse

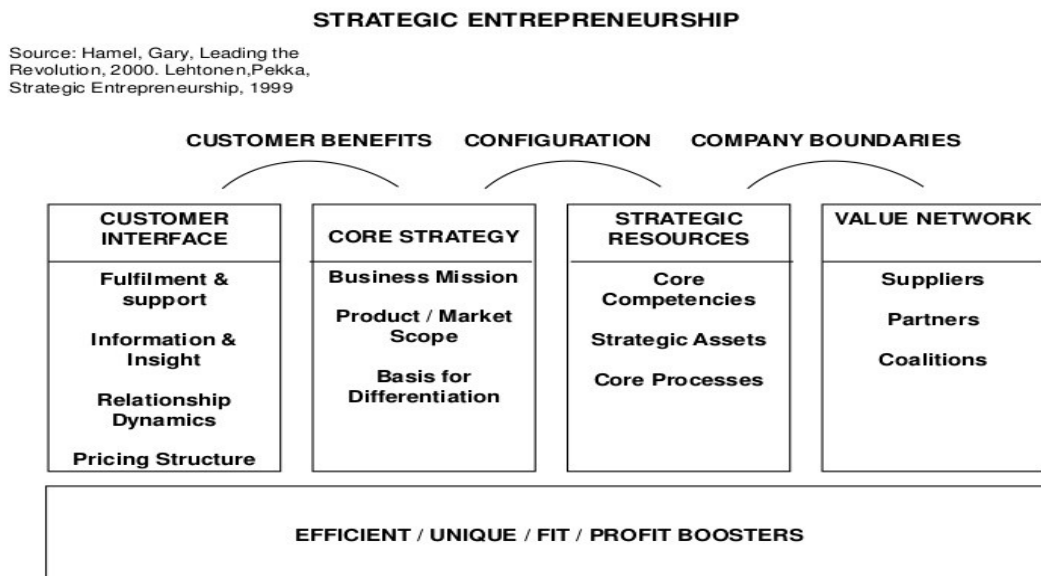


Figura 1.2 Componenti del business model

Fonte: Hamel G. 2000

Amit e Zott (2001)

"Il business model descrive il contenuto, la struttura e la gestione delle transazioni progettate in modo da creare valore attraverso lo sfruttamento delle opportunità di business". Amit e Zott identificano il contenuto come l'oggetto degli scambi all'interno dell'impresa stessa e fra l'impresa e l'ambiente esterno; la struttura come il modo di relazionarsi e di agire delle parti coinvolte nello scambio, la gestione come il sistema di controllo sul flusso di beni, informazioni e risorse.

Chesbrough e Rosenbloom (2002)

"Un business model di successo crea un legame forte fra potenziale tecnico e realizzazione del valore economico".

Si attribuiscono al business model sei funzioni:

1. identificazione del segmento di mercato
2. articolazione della proposta di valore
3. definizione della catena del valore
4. stima della struttura dei costi e dei profitti
5. posizione dell'impresa all'interno della rete del valore
6. formulazione della strategia

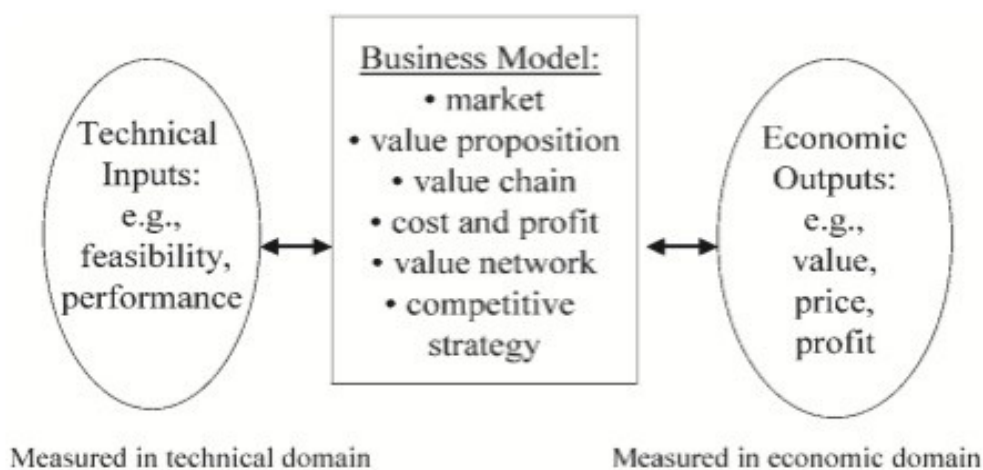


Figura 1.3 Il business model

Fonte: Chesbrough H. e Rosenbloom R.S. 2002

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)

Riassumono la struttura del business model in nove blocchi strutturali chiamati "building block", dai quali deriva il modello Canvas proposto da Osterwalder.

1. Proposta di valore
2. Segmenti di clientela
3. Canali di distribuzione
4. Relazioni con i clienti
5. Partner
6. Attività e competenze principali
7. Configurazione delle risorse
8. Struttura dei costi
9. Modello dei ricavi

Gli autori inseriscono il business model all'interno del cosiddetto "Business Triangle", composto da strategia, organizzazione e sistemi informativi e su cui agiscono forze esterne, quali ambiente, norme e regolamentazioni, domanda di mercato, tecnologie, concorrenza, che rendono necessari dei cambiamenti all'interno del business model per preservarne il corretto funzionamento.

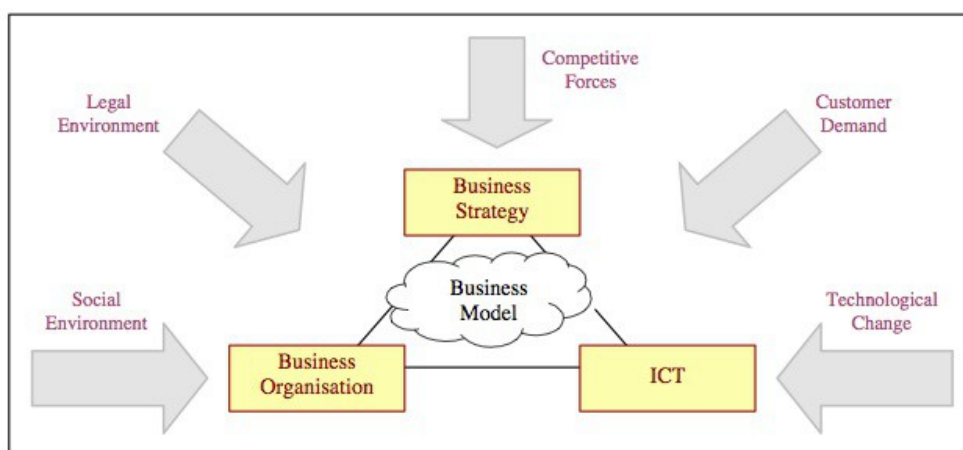


Figura 1.4 Business Triangle

Johnson, Christensen e Kagermann (2008)

Secondo questi autori un business model è composto da quattro elementi che creano e distribuiscono valore: proposta di valore al cliente (la soluzione proposta dall'impresa ai

problemi affrontati dai clienti), formula del profitto (si riferisce a ricavi, margini, struttura dei costi), risorse chiave (prodotti, brand, canali distributivi, tecnologie, risorse umane, impianti), processi chiave (operativi e manageriali).

Casadesus-Masanell e Ricart (2010)

Questi autori improntano, invece, la loro ricerca sulle differenze e sulle relazioni fra business model, strategie e tattiche.

La strategia riguarda l'analisi del contesto competitivo e la scelta del business model più adatto; il business model di conseguenza sarà il risultato della strategia ma anche il modo in cui l'impresa agisce e crea valore; mentre la tattica riguarda quelle scelte residuali che restano dopo l'applicazione di un business model. Secondo Casadesus-Masanell e Ricart sono quindi presenti due momenti cronologicamente distinti: una prima fase o "strategy stage" in cui l'azienda sceglie quale business model adottare, e una seconda fase o "tactics stage" in cui sono messe a punto le tattiche provenienti dal modello di business precedentemente scelto.

1.4 MODELLO DI BUSINESS E INNOVAZIONE

Le organizzazioni aziendali si trovano all'interno di un processo di globalizzazione che porta inevitabilmente alla crescita e allo sviluppo di sistemi produttivi e organizzativi in continua evoluzione.

Per questa ragione, anche il modello di business non è una struttura statica, ma flessibile e dinamica; è necessario infatti apportare continue modifiche per restare al passo con i cambiamenti dell'ambiente circostante, del mercato di riferimento e della concorrenza, nonostante questo richieda un consumo sia di tempo che di denaro.

Secondo Raphael Amit e Christopher Zott nell'articolo "Creating value through business model innovation" le innovazioni dei modelli di business possono sussistere in diversi modi:

- new activity system content: aggiungendo attività nuove
- new activity system structure: aggregando le attività secondo nuove modalità
- new activity system governance: modificando uno o più soggetti che si occupano di ciascuna attività

R. Amit e C. Zott pianificano le innovazioni in risposta a sei domande principali:

- A quali bisogni dei consumatori sono indirizzati i nuovi modelli di business?
- Quali nuove attività possono aiutare a soddisfare tali bisogni?
- Come possono essere legate le attività in modi nuovi?
- Chi dovrebbe occuparsi delle attività?
- Come verrà creato valore per ciascun stakeholder?
- Quale modello di profitto può essere adottato in relazione al modello di business?

2. IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

2.1 DEFINIZIONE DI INNOVAZIONE

Che cosa si intende innanzitutto per innovazione?

L'innovazione è stata definita da alcuni esperti come "quel processo di sfruttamento commerciale di una nuova idea o invenzione", oltre a rappresentare un'attività persistente e fondamentale per la sopravvivenza nel lungo periodo e per la crescita complessiva dell'impresa. L'innovazione mira sia al miglioramento e all'ottimizzazione di prodotti e tecnologie già presenti in azienda, sia allo sviluppo di metodologie e competenze completamente nuove.

Le fasi principali del processo di innovazione si possono descrivere in modo semplice come segue:

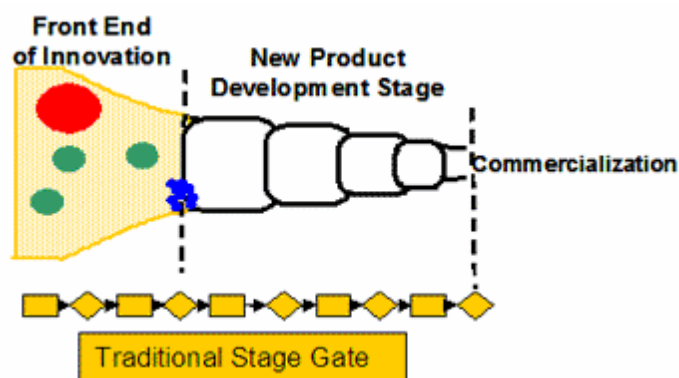


Figura 2.1 Traditional stage-gate

- La prima fase consiste nella valutazione delle nuove invenzioni o idee e della loro

capacità di inserirsi nel contesto commerciale.

- Nella seconda fase queste nuove invenzioni o idee vengono sviluppate e testate sul prodotto nelle loro varie soluzioni.
- Nella terza e ultima fase, invece, avviene il processo di commercializzazione, intesa come l'inserimento nel mercato dell'idea applicata al prodotto.

Una descrizione più dettagliata del processo di innovazione è stata sviluppata dall'autore Robert G. Cooper mediante il modello denominato "Stage-Gate", in una prima stesura del 1986 e poi in una seconda del 2001, la quale differisce solo per l'aggiunta di una iniziale fase di "scoperta":

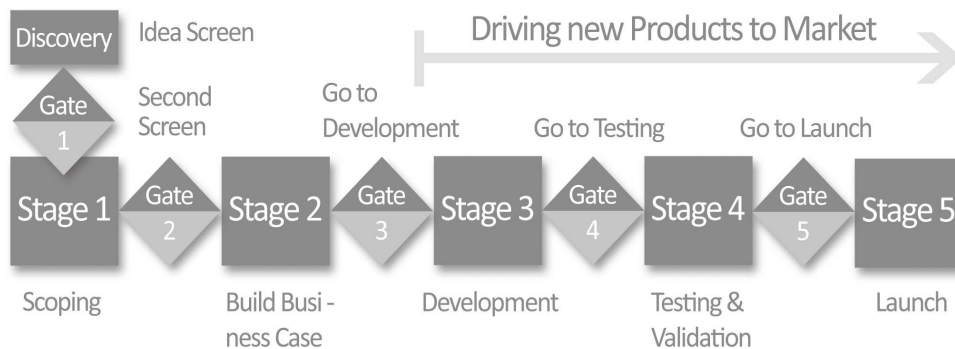


Figura 2.2 Stage-Gate di Cooper

1. Fissare l'obiettivo: indagine rapida e preliminare su ciascun progetto.
2. Sviluppare il business case: indagine molto più minuziosa e dettagliata che conduce a una definizione del prodotto, una giustificazione del prodotto e un piano del progetto.
3. Sviluppo: sviluppo del nuovo prodotto, del piano di produzione, e del lancio sul mercato.
4. Prova e convalida: test sul prodotto nel mercato e in laboratorio.
5. Lancio: inizio della produzione a pieno ritmo, del marketing, della distribuzione, delle vendite e del controllo qualità.

2.2 MODELLI DI INNOVAZIONE

Nel mondo aziendale sono presenti principalmente due modelli opposti di innovazione denominati "Closed Innovation" e "Open Innovation".

2.2.1 CLOSED INNOVATION

Il primo è il modello cosiddetto "tradizionale", che sostiene una certa autonomia a livello interno, perchè basato sull'idea che non esistano tecnologie o idee della qualità cercata disponibili all'esterno.

Il modello Closed, infatti, tende ad evitare ogni contatto con l'esterno e a mantenere le principali attività di ricerca all'interno dell'organizzazione; per tale motivo i processi di innovazione possono partire solo dalla generazione interna di nuova conoscenza, vengono sviluppati utilizzando solo risorse e competenze interne, possono essere commercializzati solo attraverso il canale distributivo aziendale, se scartati rimangono archiviati e inutilizzati all'interno dell'azienda.

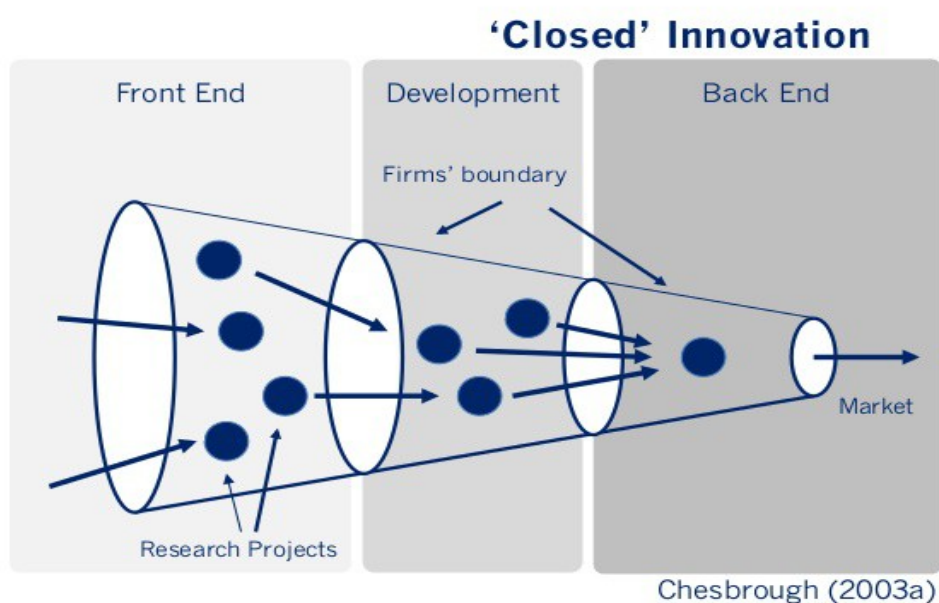


Figura 2.3 Modello "Closed Innovation"

2.2.2 OPEN INNOVATION

Agli inizi degli anni novanta, però, questo modello iniziò a dare i primi segnali di cedimento presentando notevoli limiti e inefficienze in linea con la moderna realtà in cui le aziende ancora oggi si trovano ad operare.

È proprio in questo contesto che l'economista statunitense Henry Chesbrough introdusse un nuovo modello di gestione dell'innovazione, cosiddetto "Open Innovation".

H. Chesbrough critica innanzitutto il fatto che le idee sviluppate all'interno dell'azienda e non utilizzate nel modello di business perdano la possibilità di ottenere ricavi aggiuntivi mediante la loro vendita e fruibilità in altri mercati, ciò comporta anche un sottoutilizzo delle risorse e una demotivazione da parte dei ricercatori che detengono le conoscenze accantonate; inoltre la strategia closed limita la possibilità di raggiungere i benefici strategici che si potrebbero ottenere sfruttando risorse e tecnologie esterne.

Il concetto di innovazione aperta fa leva sui flussi di conoscenza in entrata e in uscita; questo significa che le aziende dovrebbero sfruttare idee e tecnologie esterne nel proprio business per accelerare il processo di innovazione interna, e allo stesso tempo lasciare che le proprie idee inutilizzate possano essere sfruttate all'esterno da altre imprese.

Questo approccio implica l'utilizzo di un modello di business aperto che permetta lo scambio di idee dall'ambiente esterno a quello interno e viceversa, tutto ciò è riassunto nelle attività di "inbound" e "outbound" (acquisto e vendita di licenze, brevetti e della proprietà intellettuale dell'azienda).

Le linee guida principali dell'open innovation sintetizzate da H. Chesbrough sono le seguenti:

- non tutte le persone più capaci e competenti lavorano all'interno dell'azienda, per questo è importante valorizzare anche esperienze e competenze provenienti dall'esterno;
- non basta sviluppare internamente ricerca per generare valore, infatti la Ricerca e Sviluppo interna è soltanto una minima parte del valore creabile;
- costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato;
- bisogna sapere valorizzare le migliori idee (sia interne che esterne) per essere vincenti sul mercato;
- bisogna sapere valorizzare ricerche e tecnologie prodotte dall'esterno e saperle adattare e modellare al modello di business aziendale.

Il grado di innovazione del processo innovativo dipende dalle sorgenti di innovazione, ovvero dal numero e dalla tipologia di partner con cui l'azienda collabora all'esterno.

Le principali fonti di conoscenza esterna sono:

- fornitori e clienti
- concorrenti
- università, governo, laboratori di ricerca privati
- altri tipi di organizzazioni
- intermediari di innovazione, cioè aziende che forniscono informazioni, conoscenze tecniche e finanziamenti, (agenti, market maker, broker)

Gli esperti identificano diverse tipologie di open innovation a seconda del numero e tipo di partner e del grado di apertura del processo di innovazione: l' "open innovator" gestisce un elevato numero di collaborazioni coinvolgendo molti partner relativamente a ogni fase del processo di innovazione ; l' "integrated collaborator" concentra le collaborazioni con poche tipologie di partner (solitamente clienti e fornitori); lo "specialized collaborator" apre il processo di innovazione solamente ad una fase ma collabora con molti partner relativamente a questa; il "closed innovator" collabora con pochi partner relativamente ad una sola fase del processo di innovazione.

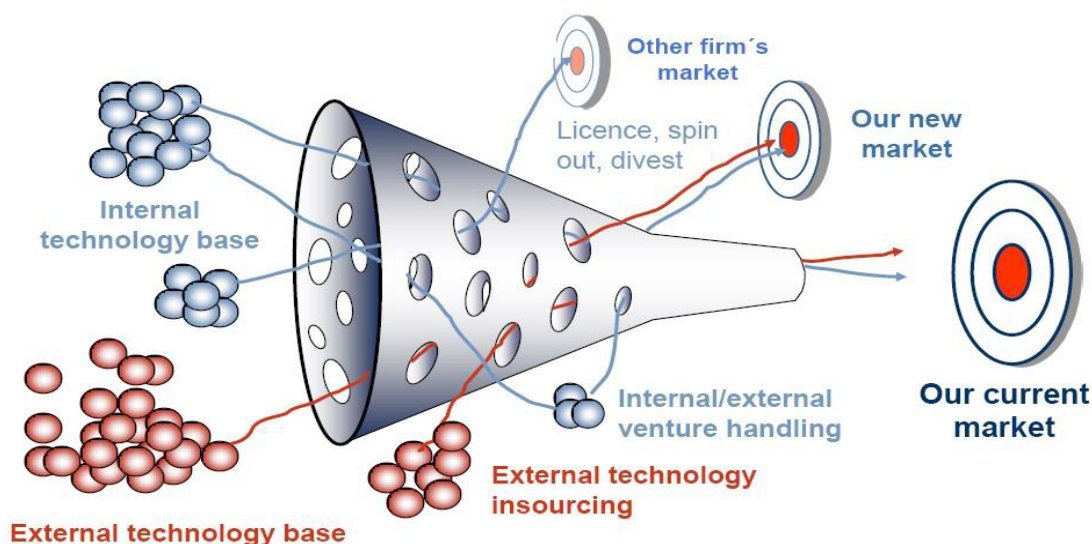


Figura 2.4 Modello "Open Innovation"

Henry Chesbrough nel suo "Open Innovation: New imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business Press, Boston (2003)", sostiene così il modello ad innovazione aperta: "Il paradigma dell'open innovation prevede che le aziende, nel migliorare la propria tecnologia, potrebbero e dovrebbero utilizzare idee nate all'esterno tanto quanto quelle nate all'interno, e modalità di accesso al mercato interne ed esterne. L'open innovation crea, combinando idee interne ed esterne, architetture e sistemi con caratteristiche definite dal modello di business."

2.2.3 CLOSED E OPEN INNOVATION A CONFRONTO

Per quanto riguarda l'importanza delle risorse aziendali, la Closed Innovation si focalizza esclusivamente sulle risorse interne senza tenere conto di quelle esterne, mentre l'Open Innovation attribuisce uguale importanza alle risorse interne ed esterne.

Per quanto concerne la relazione fra modello di business e risultati della ricerca, il modello closed effettua enormi investimenti nella funzione R&D aziendale strettamente legata al modello di business utilizzato, mentre il modello open investe in progetti dentro e fuori l'azienda.

In relazione alla gestione della proprietà intellettuale, il modello chiuso protegge le scoperte e le invenzioni tecnologiche in modo che la concorrenza non possa trarne beneficio, mentre il modello aperto favorisce lo scambio di conoscenza.

Inoltre, il numero di intermediari è molto maggiore nel secondo modello rispetto al primo, proprio grazie al continuo flusso di conoscenze.

L'open model sviluppa tre capacità inesistenti nel modello closed, ovvero la capacità di assorbimento (acquisizione, assimilazione, adattamento e sfruttamento della conoscenza), la capacità relazionale (scelta di partner adeguati e di alleanze strategiche), e infine la capacità moltiplicativa (trasferimento di conoscenze proprie all'esterno).

L'open innovation favorisce inoltre la collaborazione tra aziende diverse sia dal punto di vista verticale che orizzontale.

CAPITOLO 2: "IL BUSINESS MODEL CANVAS APPLICATO ALL'AZIENDA SABOX"

1. IL BUSINESS MODEL CANVAS

Il Business Model Canvas è stato ideato e descritto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), e pensato per essere uno strumento concreto a supporto di manager e imprenditori. Questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un modello di business: il modello Canvas, infatti, ha il vantaggio di essere facilmente comprensibile, anche per quanto riguarda i concetti più complessi, grazie alla sua rappresentazione visuale chiara, essenziale e intuitiva, a differenza di molti altri modelli. Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. È un metodo che stimola la generazione di idee e soluzioni, che trasforma un'idea in un progetto concreto, che permette il confronto con i competitors, che favorisce e stimola il lavoro di gruppo e l'affiatamento nel team.

È costituito da nove elementi riconducibili alle quattro aree principali di un business, ovvero clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria.

La posizione centrale è occupata dalla proposta di valore, mentre gli elementi di sinistra determinano l'efficienza e quelli di destra la creazione di valore.

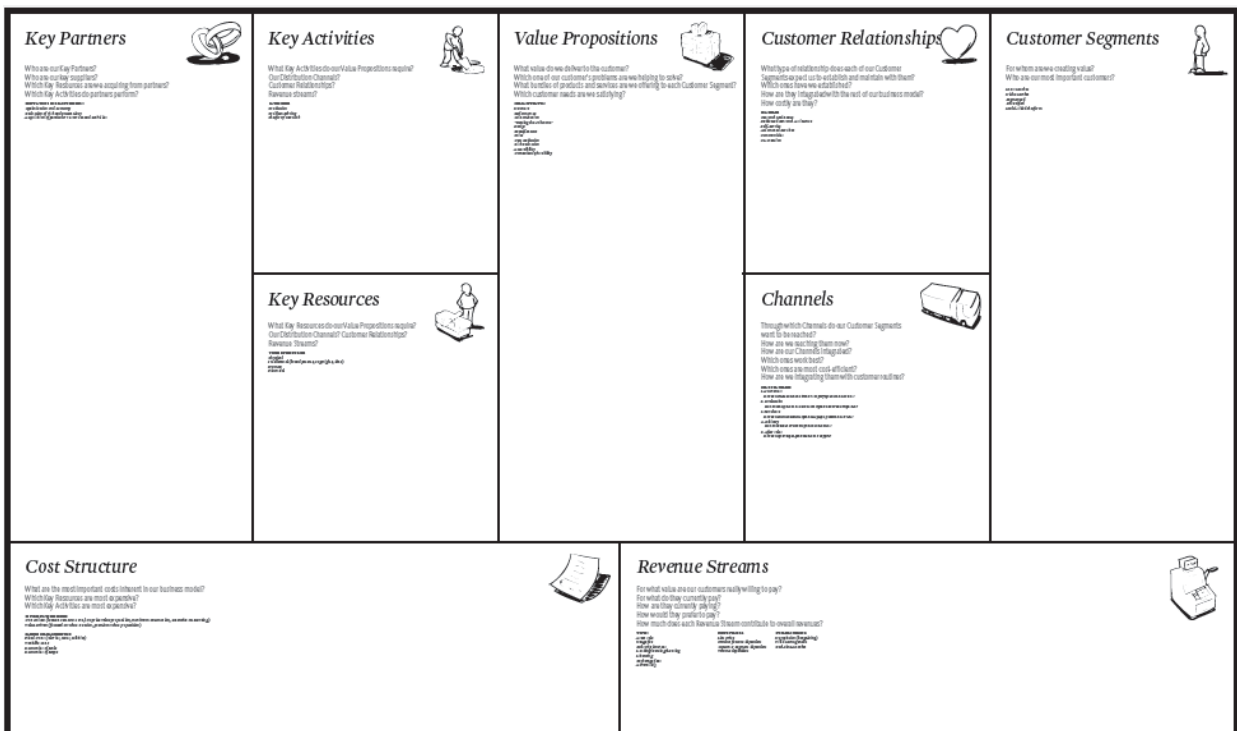


Figura 2.1 Il Business Model Canvas
 Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010

Segmenti di clientela

Per riuscire a soddisfare al meglio i propri clienti, un'azienda dovrebbe raggrupparli e distinguerli in vari segmenti sulla base di esigenze comuni, comportamenti comuni o altre caratteristiche. L'azienda, inoltre, deve saper decidere a quali segmenti indirizzare la propria offerta e quali invece trascurare. Per determinare i segmenti da raggiungere, l'azienda si trova di fronte a diverse opzioni:

- Mercato di massa: unico grande gruppo di clienti con bisogni e problemi simili senza distinzione in base all'offerta o a diversi segmenti;
- Mercato di nicchia: segmenti di clientela molto specializzati e con esigenze specifiche, (relazione tipica fra acquirente-fornitore);
- Mercato segmentato: segmenti di mercato diversi con esigenze e problemi leggermente differenti;
- Mercati diversificati: due segmenti ben distinti con esigenze e problemi molto differenti;
- Piattaforme multi-sided: segmenti di clientela interdipendenti e interconnessi.

Valore Offerto

La proposta di valore risolve un problema o un bisogno del cliente, ed è il motivo per cui i clienti scelgono un'azienda piuttosto di un'altra. Il valore offerto consiste in un insieme di prodotti/servizi che va incontro alle richieste di un determinato segmento di clientela, il quale ne trae beneficio. Alcune caratteristiche chiave per tale scelta possono essere:

- Novità (innovazioni del prodotto/servizio che soddisfano esigenze che nemmeno i consumatori prima erano in grado di percepire);
- Performance (aumento delle prestazioni di un prodotto/servizio);
- Personalizzazione (creazione di prodotti e servizi personalizzati in risposta a specifiche esigenze dei clienti);
- "Risolvere i problemi" (si aiuta il cliente a risolvere un problema);
- Design (il design è un elemento fondamentale che può distinguere il prodotto dalla concorrenza);
- Marchio/Status (i clienti ottengono valore dal semplice possesso o esibizione di un certo prodotto);
- Prezzo (proposta di valore comparabile alla concorrenza per soddisfazione di un bisogno e qualità ma con un prezzo inferiore);
- Riduzione dei costi;

- Riduzione dei rischi;
- Accessibilità (disponibilità di prodotti/servizi per quei clienti che non ne avevano la possibilità);
- Convenienza/usabilità (valore creato tramite la semplificazione di certe attività come l'uso di un prodotto/servizio o l'approvvigionamento di certe risorse).

Canali

I canali di comunicazione, distribuzione e vendita costituiscono il modo in cui l'azienda entra in contatto con i consumatori. I canali possono essere distinti in diretti e indiretti, di proprietà e di terzi. I canali di proprietà possono essere diretti (es: sito web ufficiale) o indiretti (es: negozi retail gestiti e posseduti dall'azienda). I canali di terzi, invece, possono essere solo indiretti e comprendono la distribuzione all'ingrosso, al dettaglio o tramite siti di e-commerce. È necessario che un'azienda individui il giusto equilibrio tra i diversi tipi di canali per raggiungere efficacemente i segmenti di clientela selezionati. I canali, inoltre, svolgono cinque funzioni principali:

- Consapevolezza: come l'opinione pubblica può venire a conoscenza dei prodotti e servizi dell'azienda?
- Valutazione: in che modo i clienti possono valutare il valore offerto dall'azienda?
- Acquisto: in che modo i clienti possono acquistare i prodotti e servizi?
- Distribuzione: in che modo viene distribuito il valore offerto ai clienti?
- Post vendita: in che modo vengono supportati i clienti dopo l'acquisto?

Relazioni con i clienti

Un'azienda dovrebbe impegnarsi a definire con chiarezza il tipo di relazione da instaurare con ciascun segmento di clientela. Gli obiettivi diversi alla base di ogni relazione possono essere l'acquisizione di clienti, la fidelizzazione e l'incremento delle vendite.

Si possono distinguere molte categorie di relazioni con i clienti tra cui:

- assistenza personale (quando il cliente può comunicare direttamente con una persona facente parte dell'azienda),
- assistenza personale dedicata (quando l'azienda si impegna ad assegnare stabilmente al cliente uno specifico addetto),
- self-service (i clienti si servono da soli),
- servizi automatici (miscela di servizi self-service e automatizzati),

- community (comunità di utenti che permettono all'azienda un elevato grado di interazione con i clienti),
- co-creazione (relazione che va oltre il tipico rapporto cliente-venditore per creare valore con la partecipazione dei clienti).

Flussi di ricavi

I flussi di ricavi costituiscono sostanzialmente il denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela. Infatti, un'impresa non solo deve essere in grado di generare valore per i propri clienti, ma anche di ricevere a sua volta valore dai clienti per potere sopravvivere. Da ciascun segmento di clienti l'organizzazione deve generare flussi di ricavi (revenue stream) applicando ad ognuno il proprio meccanismo di pricing. Esistono diversi modi per generare flussi di ricavi:

- Vendita beni (vendita di un prodotto fisico);
- Canone d'uso (legato all'uso di un particolare servizio);
- Quote di iscrizione (vendita di un accesso continuato nel tempo a un servizio);
- Prestito/noleggio/leasing (diritto esclusivo di usare un particolare bene per un certo periodo di tempo a fronte di un corrispettivo in denaro);
- Licenze (uso di una proprietà intellettuale protetta in cambio di un diritto di licenza);
- Commissioni di intermediazione (flusso di ricavo generato da un'attività di intermediazione tra due o più parti);
- Pubblicità (ricavi in seguito alla pubblicizzazione di un prodotto).

Risorse chiave

Le risorse chiave si riferiscono a quegli elementi che permettono all'impresa di creare valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clienti e ottenere dei ricavi. Esse possono essere:

- fisiche (macchinari, stabilimenti produttivi, edifici, veicoli, sistemi informativi, etc.),
- intellettuali (know-how, competenze, brand, brevetti, database, partnership, etc.),
- finanziarie (tutte quelle risorse che permettono di mantenere un equilibrio tra entrate e uscite),
- umane (le persone che fanno parte dell'azienda).

Attività chiave

Le attività chiave sono le azioni più importanti che un'impresa deve compiere per il funzionamento del suo modello di business. Come le risorse chiave, esse servono a generare il valore offerto, a mantenere le relazioni con i clienti, a raggiungere i mercati e a conseguire dei ricavi. Possono essere categorizzate come segue:

- Produzione: comprende le fasi di progettazione, realizzazione e consegna di un prodotto.
- Problem solving: attività che ricercano nuove soluzioni ai problemi di clienti individuali.
- Piattaforma/rete: attività svolte da quelle aziende con un business model interamente basato su una piattaforma o un network.

Partnership chiave

Ogni impresa è inserita all'interno di una rete di relazioni con altri soggetti (fornitori e partner). A seguito della crescente difficoltà ambientale, causata da nuove modalità di produzione, nuove tecnologie, cambiamenti nella struttura delle offerte, concorrenza più agguerrita, le imprese cercano sempre più frequentemente collaborazioni, alleanze, joint-venture. I motivi che portano le imprese a stabilire alleanze possono essere di origine endogena, come ad esempio aumento dell'efficienza, ottenimento di asset, riduzione del rischio finanziario, raggiungimento della posizione di first mover in un mercato, oppure di origine esogena, come ad esempio entrata in nuovi mercati, superamento di incertezze e turbolenze nell'ambiente circostante.

Le tre motivazioni principali per creare partnership sono:

- Ottimizzazione ed economie di scala
- Riduzione del rischio e dell'incertezza
- Acquisizione di particolari risorse e attività

La struttura dei costi

Definisce tutti i costi che devono essere sostenuti per far funzionare un modello di business. Comprende costi fissi, costi variabili, economie di scala, economie di scopo.

È possibile individuare due possibili tipologie di strutture di costo:

- Cost driven: i modelli di business basati sui costi si concentrano sulla riduzione dei costi ovunque sia possibile, mantenendo una struttura dei costi molto snella.
- Value driven: alcuni modelli di business sono meno interessati alle implicazioni dei

costi e si concentrano piuttosto sulla creazione di valore.

2. IL BUSINESS MODEL CANVAS IN SABOX



Sabox.srl è un'azienda campana fondata nel 2004 e appartenente al gruppo Sada.

Essa nasce dall'unione della Antonio Sada & Figli (85%) e di Aldo Savarese (15%), amministratore unico e rappresentante legale attuale della società.

Fin dalla propria nascita, l'attività principale di Sabox è stata la produzione di imballaggi secondari in cartone ondulato per il settore conserviero-pastaio.

Nel 2008, a seguito dell'emergenza rifiuti a Napoli, il top management ha deciso di intraprendere un percorso nuovo e ridisegnare la strategia aziendale per coniugare qualità ambientale e competitività industriale. Da allora, la missione di Sabox è diventata quella di offrire prodotti di alta qualità, contribuendo attivamente alla tutela dell'ambiente e agendo in modo responsabile verso tutti coloro che interagiscono con l'impresa.

Con l'operazione "GreenProject", l'attività dell'azienda viene ripensata seguendo le norme a tutela dell'ambiente e attivando i principi di riciclaggio della carta, produzione a km 0, comunicazione "green" con tutti gli stakeholder, creazione di valore nel territorio.

Tutto ciò ha permesso a Sabox di ottenere importanti riconoscimenti, fra i più importanti: la certificazione FSC (Forest Stewardship Council) da parte della Soil Association Woodmark (prima azienda in Italia ad ottenere tale certificazione nel 2009), la certificazione Carbon Trust, il premio "Paper Recycling Award 2009" al Parlamento Europeo di Bruxelles e il premio "Innovazione Amica dell'ambiente per il Sud" conferito da Legambiente e Confindustria.

Sabox, oggi, continua a lavorare per il raggiungimento di un "ecosistema della carta e del packaging", rappresentato da una rete di imprese dai valori comuni, quali la sostenibilità e l'attivo impegno per lo sviluppo del territorio.

2.1 CLIENTI

"If you are not thinking customer, you are not thinking" (Ted Levitt), questa è la frase che usa Sabox nel suo primo Bilancio Sociale 2009 quando parla dei clienti.

Il mercato prioritario di Sabox è quello locale, in particolare il distretto conserviero-pastaio di Nocera-Gragnano nel quale l'azienda opera.

I clienti principali sono rappresentati in primo luogo da aziende, soprattutto quelle del settore alimentare; ma anche, in misura inferiore, del settore delle pubbliche amministrazioni, delle istituzioni e delle scuole. Per Sabox si parla quindi di un mercato di nicchia, che va incontro a clienti specializzati e specifici.

Concentrarsi sul mercato locale ha lo scopo di contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio e promuovere la fondazione del cosiddetto "distretto verde", composto da imprese locali di vari settori unite da una comune vocazione: la tutela dell'ambiente per una crescita ecosostenibile.

Sabox differenzia i suoi clienti secondo due linee di prodotto: la linea "GreenPackaging" e la linea "Ecology".

Clients line packaging

I clienti della linea packaging sono rappresentati quasi esclusivamente da aziende produttive, per la maggior parte situate in Campania, ma anche in Calabria, Puglia, Basilicata, Lazio, appartenenti perlopiù ai settori pastaio-conserviero e alimentare (aziende produttrici di olio, aceto, uova, frutta secca, etc.).

L'analisi geografica della clientela conferma la particolare concentrazione delle aziende nel territorio circostante, proprio a dimostrazione della politica aziendale di Sabox a favore della realizzazione di un "distretto verde" e della riduzione al minimo nell'impatto ambientale dovuto ai trasporti.

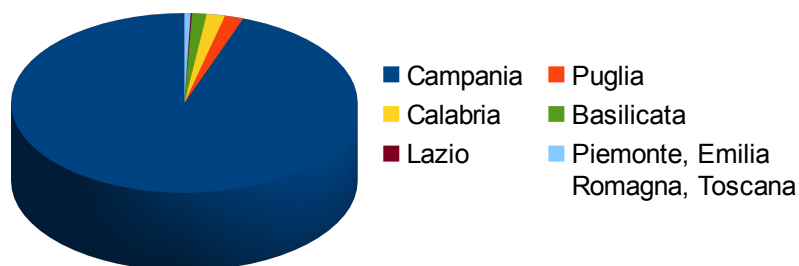


Figura 2.2 Collocazione territoriale fatturato packaging

Le aziende clienti condividono con Sabox la sensibilità riguardo temi come la qualità, la sicurezza alimentare, l'ambiente e il biologico. I 20 principali clienti packaging detengono certificazioni relative proprio a questi ambiti:

- il 45% è certificato per qualità/sicurezza alimentare
- il 25% è certificato per l'ambiente
- il 20% è certificato per il biologico

Clients line ecology

I clienti della linea ecology sono rappresentati da amministrazioni, enti, scuole e società multiservizi. Anche in questo caso l'analisi geografica della clientela evidenzia una particolare concentrazione nel territorio campano.

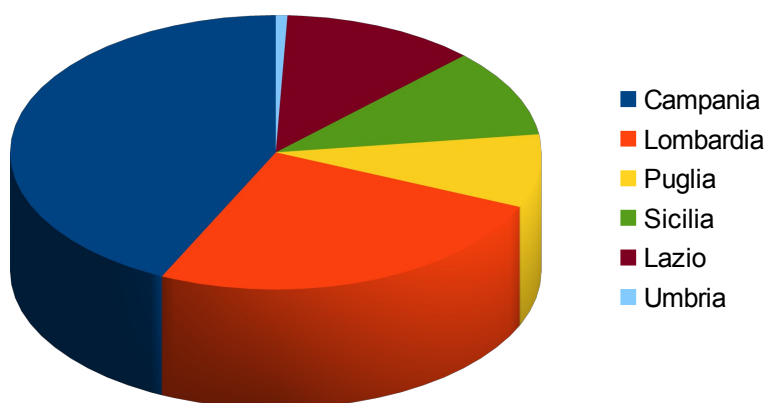


Figura 2.3 Collocazione territoriale linea ecology

2.2 VALORE OFFERTO

La proposta di valore risolve un bisogno del cliente, in questo caso quello di comunicare i valori della sostenibilità ambientale e del rispetto per il territorio e le risorse.

Il valore offerto consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi messi a disposizione del cliente. Il prodotto principale nel caso di Sabox è costituito dal packaging secondario in cartone ondulato riciclato. Il packaging sostenibile rappresenta, al momento, una concreta innovazione nel settore degli imballaggi, che unisce la funzione di contenere il prodotto a quella di informare il consumatore sulla sensibilità dell'azienda cliente per le tematiche

ambientali. Sabox, per la realizzazione dei suoi prodotti, impiega esclusivamente carta da macero proveniente dalla raccolta differenziata in Campania.

Gli elementi che contribuiscono alla creazione del valore per il cliente sono sicuramente la novità e il design che caratterizzano i prodotti di questa azienda.

I prodotti principali dell'azienda sono:

1. GreenBoxX: scatola da imballaggio secondario pensata per la conservazione e il trasporto di prodotti di diversi settori merceologici.
2. Octo: linea di contenitori per la raccolta differenziata, si distingue per l'originalità del design e della grafica.
3. GreenTray: vassoio ideale per i prodotti conservieri.

Questo insieme di prodotti offre dei particolari benefici, quali risparmio di risorse e di costi di trasporto, riduzione delle emissioni di Co2, generazione di valore e occupazione sul territorio, comunicazione della responsabilità ambientale delle aziende clienti.



Figura 2.4 GreenBoxX, Octo, GreenTray

A partire da Sabox sono nate anche due nuove aziende, che offrono ulteriori servizi e benefici al cliente sempre in un'ottica di green economy:

- Formaperta: azienda che progetta arredi, oggetti ed allestimenti innovativi per eventi usando principalmente cartone ondulato riciclato.
- Greener Italia: società di servizi e di consulenza ambientale, che trasferisce il knowhow del GreenProject sviluppato in Sabox ad altre aziende.

2.3 CANALI

Sabox raggiunge i propri clienti mediante una rete di comunicazione, di distribuzione e di vendita propria e diretta. Essa sostiene il principio del "kilometro zero", ovvero incentiva le aziende limitrofe ad acquistare i propri prodotti con il fine di ridurre i costi di trasporto, ma anche di generare valore nel territorio e nel distretto, cosa che non si verificherebbe comprando da un fornitore lontano.

I canali sono caratterizzati da cinque funzioni o fasi distinte: consapevolezza, valutazione, acquisto, distribuzione, post-vendita.

Per sensibilizzare l'opinione pubblica sui prodotti e i servizi dell'azienda e quindi generare consapevolezza, Sabox sponsorizza eventi, partecipa a fiere e collabora con enti e organizzazioni. Alcuni esempi possono essere la partecipazione di Sabox alla quindicesima edizione di Cibus a Parma (il Salone internazionale dell'alimentazione) attraverso un progetto di co-marketing con La Doria S.p.a. per condividere un programma di produzione e impiego del packaging sostenibile e un video dal titolo "Sabox e La Doria insieme per la sostenibilità", alla quarantesima edizione del Giffoni Film Festival in qualità di eco-partner per dare un taglio eco-friendly alla manifestazione realizzando gli arredamenti in cartone ondulato riciclato per la sala conferenze e per la sala ospiti, alla sessantasettesima edizione del Festival del Cinema di Venezia mediante l'esposizione di una linea di eco-design comprendente tavolini, sedie, scrivanie e librerie, a mostre ed eventi organizzati dalla Città della Scienza di Napoli. Inoltre, Sabox collabora con Aiesec, la più grande associazione studentesca al mondo per universitari, presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, e con le varie istituzioni scolastiche primarie e secondarie per sensibilizzare bambini e ragazzi sulle tematiche della raccolta differenziata e della sostenibilità, che interessano i nostri giorni, attraverso progetti di educazione ambientale.

Nel 2010 è stato anche creato un blog (saboxgreen.blogspot.com) come ulteriore strumento di comunicazione e divulgazione delle attività aziendali.



Figura 2.5 Sabox presente nelle scuole e agli eventi

Per quanto riguarda la seconda fase, per aiutare i clienti a valutare il valore offerto dall'organizzazione sono importanti i numerosi premi, riconoscimenti e certificazioni a dimostrazione del costante impegno dell'azienda, quali ad esempio le certificazioni EDP (environmental product declaration), FSC (forest stewardship council), RECS (renewable energy certificate system), Carbon Trust Standard (relativo alle emissioni di Co2).

Relativamente all'acquisto e alla vendita di prodotti e servizi, Sabox opera all'interno di un mercato quasi esclusivamente B2B, per questo non si avvale di intermediari di vendita e distribuzione ma opera attraverso il canale diretto.

2.4 RELAZIONI CON I CLIENTI

"Il cliente rappresenta il fondamento delle nostre scelte ed azioni; perseguiamo la soddisfazione dei suoi bisogni, poniamo attenzione alle sue esigenze, proponiamo soluzioni ai suoi problemi con servizi specifici.", così parla l'amministratore unico di Sabox, Aldo Savarese, in relazione al rapporto con i clienti.

L'azienda fonda le relazioni con i propri clienti sul principio della sostenibilità e dell'attenzione per l'ambiente. L'obiettivo principale è quello di fornire qualità e funzionalità, oltre a creare un plusvalore per il cliente riuscendo a trasformare un imballaggio in uno strumento di comunicazione che valorizzi il prodotto in esso contenuto. Sabox cura il rapporto con i propri clienti ponendo particolare attenzione alla soddisfazione delle specifiche esigenze di questi ultimi e dei requisiti espressi o inespressi, incentrando la propria attività di marketing sulla personalizzazione del prodotto per il cliente attraverso il perseguimento di una vera e propria partnership, a partire dalla progettazione del prodotto fino alla condivisione

delle scelte produttive e di responsabilità sociale ed ecosostenibile.

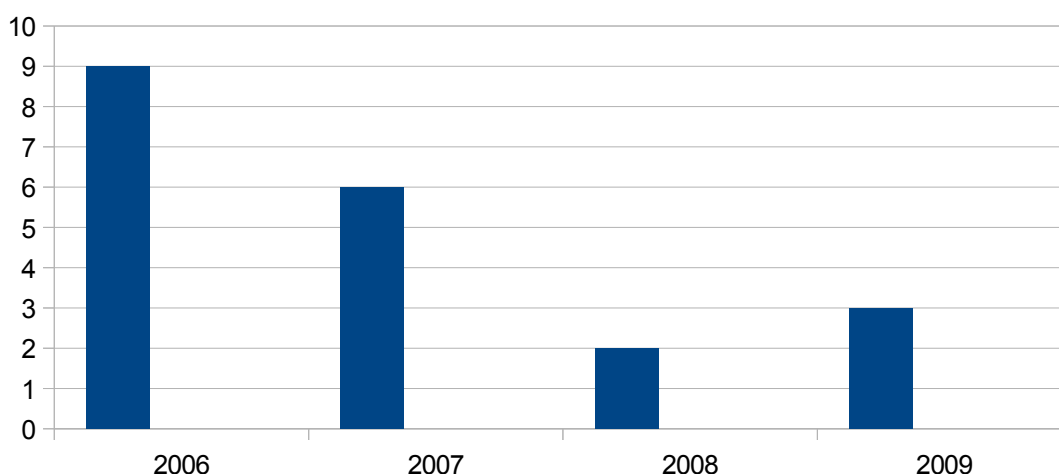


Figura 2.6 Il grafico sopra riportato mostra l'anno di acquisizione dei 20 principali clienti. Come si può vedere la maggior parte dei clienti risulta fidelizzata già da parecchi anni.

2.5 FLUSSI DI RICAVI

Oltre a generare valore per i propri clienti, l'azienda deve essere in grado di ricevere a sua volta parte di quel valore sottoforma di flussi di ricavi, mediante la vendita di beni, per mantenere una certa sostenibilità economica nel lungo periodo. I ricavi più consistenti derivano dalla “linea packaging”, ovvero dalla vendita di imballaggi secondari in cartone riciclato ad aziende appartenenti in larga misura al settore conserviero-pastaio. Sabox presenta un fatturato di circa dieci milioni di euro all'anno.

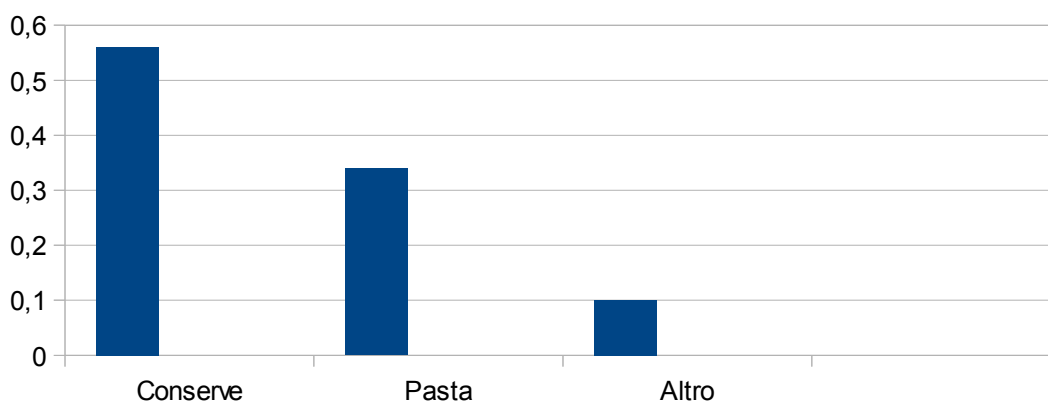


Figura 2.7 Fatturato per settore dei 20 principali clienti packaging

Il "valore aggiunto", inteso come differenza tra la produzione lorda e il consumo di beni e servizi, misura l'espressione contabile della ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio. Essa ha però dei limiti, poichè rappresenta solo una parte del benessere prodotto e trasferito all'esterno. Infatti, la contabilità d'esercizio non è in grado di rilevare il contributo dell'azienda alla crescita socio-economica del territorio o al miglioramento aziendale.

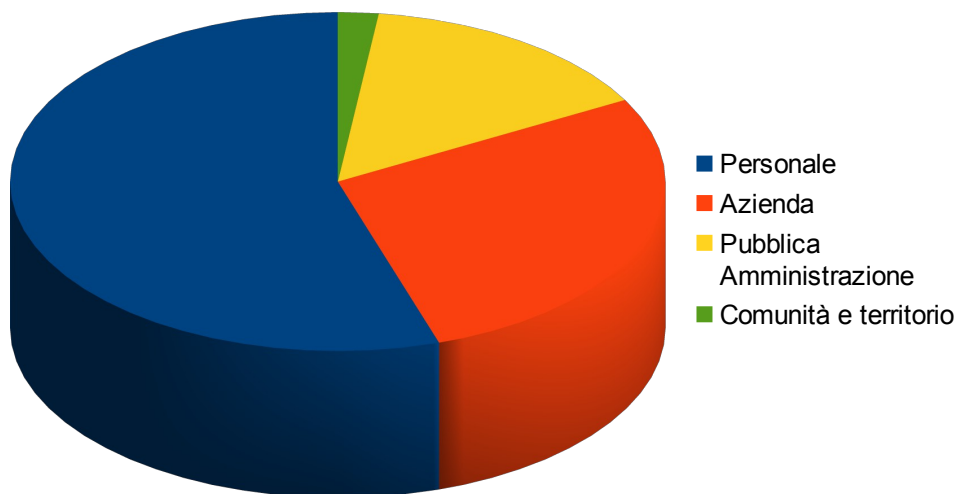


Figura 2.8 Distribuzione valore aggiunto

2.6 RISORSE CHIAVE

Ciascun modello di business richiede delle risorse chiave, che vengono utilizzate per creare valore offerto, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i clienti e generare un flusso di ricavi.

Innanzitutto, di fondamentale importanza per Sabox sono le risorse fisiche intese come materie prime, costituite da macero proveniente dalla raccolta dei rifiuti in Campania. La Comunità Europea promuove il concetto di "riciclo di prossimità", secondo cui i rifiuti dovrebbero essere riciclati nel posto in cui vengono generati, riducendo al minimo le movimentazioni che impattano negativamente sull'ambiente. È proprio quello che cerca di fare Sabox utilizzando materia prima locale, senza bisogno di importarla o comprarla da fornitori lontani, in modo da generare valore per la comunità, in quanto il macero ritirato presso gli stabilimenti viene riciclato in prossimità delle aziende locali e ritorna alle imprese-clienti sottoforma di packaging, garantendo che l'intera catena del valore resti nel territorio. Per quanto riguarda le risorse intellettuali è di fondamentale importanza il marchio 100% Campania, nato dalla collaborazione di sei imprese: Sabox, Cartesar, Antonio Sada & Figli,

Sada Packaging, Greener Italia, Formaperta. Tale marchio si riferisce a una rete di imprese del territorio che si impegna a produrre packaging innovativo sostenibile a basso impatto ambientale secondo i principi della "cycle economy", a promuovere la raccolta differenziata fra i cittadini campani, e a praticare principi di sostenibilità in ogni fase della filiera produttiva per ridurre l'impatto ambientale delle aziende e dei processi produttivi e logistici.



Figura 2.9 Marchio 100% Campania

Relativamente alle risorse umane, invece, molto importante per l'azienda è il cosiddetto "Green Team", un team di giovani esperti in materia dell'ingegneria ambientale, dell'ecologia e della sostenibilità, che si occupa dello sviluppo di soluzioni alternative e della progettazione di nuovi prodotti ecocompatibili. Il Green Team ha la funzione di diffondere la cultura green all'interno dell'azienda e di seguire tutti gli aspetti commerciali e di marketing connessi ai progetti green. Definisce le strategie di vendita dirette allo sviluppo della cultura della sostenibilità e in tal senso sviluppa i più adatti strumenti di comunicazione per la diffusione del messaggio. Questo team è composto da giovani lavoratori tutti provenienti dal territorio circostante, a dimostrazione della fiducia che Sabox ripone nei giovani e nelle risorse della regione.

2.7 ATTIVITA' CHIAVE

Per Sabox le attività più importanti che stanno alla base del modello di business sono quelle relative al GreenProject. L'impegno ambientale è dal 2008 uno degli elementi cardine della missione di Sabox, che si concretizza giorno per giorno attraverso il GreenProject. Esso ha permesso di riorganizzare completamente l'attività aziendale per ridurre l'impatto ambientale e contribuire attivamente alla tutela dell'ambiente. Si sviluppa in quattro macro-aree di intervento: organizzazione, produzione, fornitura/logistica, sviluppo nuovi prodotti. In ogni macro-area sono state prese azioni per migliorare la performance ambientale, tenuta periodicamente sotto controllo da diversi indicatori.

<u>Organizzazione</u>	<u>Produzione</u>	<u>Forniture e Logistica</u>	<u>Sviluppo nuovi prodotti</u>
- greenteam / monitoraggio ambientale	- uso di carta riciclata proveniente dalla raccolta differenziata	- ricerca di materie prime e forniture ecosostenibili	- ricerca di materie prime e forniture ecosostenibili
- R&D	- uso di inchiostro ad acqua	- consegne solo a pieno carico	- consegne solo a pieno carico
- staff training	- uso di plastificatori glues free	- utilizzo di mezzi di trasporto più grandi ed a basso impatto	- utilizzo di mezzi di trasporto più grandi ed a basso impatto
- soluzioni di car pooling per i dipendenti	- ottimizzazione del consumo energetico dei macchinari industriali	- uso di plastificatori glues free	- uso di plastificatori glues free
-riduzione e differenziazione dei rifiuti in ufficio	- riduzione e cicli di lavaggio di macchine e clichèes	-filiera corta e concentrata nel distretto	- filiera corta e concentrata nel distretto
	- illuminazione più efficiente		

2.8 PARTNERSHIP CHIAVE

Le aziende creano alleanze in genere per ottimizzare i loro modelli di business, ridurre i rischi e acquisire risorse.

La forma di partnership più semplice è la relazione acquirente-fornitore, concepita per sfruttare al meglio risorse e attività. Sabox ha costruito una rete di aziende fornitrici che rispettano l'ottica della filiera corta, della territorialità e del perseguimento di strategie comuni. Essa ha avviato un meccanismo di coinvolgimento dei fornitori nel processo produttivo e nello sviluppo di soluzioni innovative e rispettose dell'ambiente (partnership tecnica e produttiva). In funzione del GreenProject, la rete delle forniture privilegia le

partnership con aziende che garantiscono materie prime non inquinanti e carta riciclata, le consegne con l'utilizzo di mezzi a bassa emissione e con carico completo.

Per quanto riguarda, invece, le alleanze strategiche fra non-concorrenti, Sabox, consapevole che la responsabilità ambientale e lo sviluppo eco-sostenibile sono obiettivi molto ambiziosi, ha avviato importanti collaborazioni con enti nazionali come Legambiente, Comieco e Conai per promuovere iniziative di "formazione al riciclo".

L'azienda collabora, inoltre, con "Slow Food", un'associazione che ha l'intento di salvaguardare la biodiversità e tutelare le tipicità alimentari e con cui può condividere principi, valori e obiettivi. Sabox opera attivamente all'interno degli eventi Slow Food in qualità di progettista e fornitore, mettendo a disposizione materiali di allestimento e arredo realizzati in cartone ondulato riciclato proveniente dalla raccolta differenziata dei comuni campani.



Figura 2.10 Collaborazione di Sabox con Slow Food

Infine, Sabox, come già precedentemente detto, fa parte della rete per il packaging sostenibile 100% Campania, formata da sei imprese tutte appartenenti alla filiera campana del packaging, che condividono un progetto di sviluppo comune a favore della società e del territorio su cui operano. L'obiettivo della rete è proprio quello di creare prodotti innovativi e sostenibili secondo una catena del valore locale e secondo il principio di "circular economy" che riduce lo sfruttamento delle risorse naturali, le emissioni e la generazione di rifiuti.

2.9 STRUTTURA DEI COSTI

La struttura dei costi definisce tutti quei costi da sostenere per far funzionare un determinato modello di business. Essa comprende sia i costi fissi, che rimangono invariati indipendentemente dal volume dei beni/servizi prodotti come ad esempio gli stipendi, gli affitti e i costi degli impianti di produzione, sia i costi variabili, che invece variano proporzionalmente al volume dei beni/servizi prodotti.

I costi principali di Sabox sono:

- Costi per l'acquisizione di materie prime: la principale materia prima è costituita dai fogli in cartone ondulato prodotti dalla Antonio Sada & Figli Spa; per realizzare scatole e fustellati vengono impiegati anche inchiostri, colle, film estensibile.
- Costi per la produzione: costi per l'acquisto o la manutenzione di impianti e macchinari, costi per il consumo di risorse idriche ed energia.
- Costi per il personale: la politica retributiva di Sabox è anche orientata a motivare il personale e a riconoscere l'impegno per la prestazione realizzata, per questo le retribuzioni di base da contratto sono integrate da compensi aggiuntivi "ad personam" in funzione dei risultati raggiunti e della dedizione mostrata.
- Costi per servizi (es: trasporti).

CAPITOLO 3: "UN MODELLO DI BUSINESS VINCENTE"

1. LA SVOLTA DI SABOX : LA RETE 100% CAMPANIA

1.1 CHE COSA E' UNA RETE DI IMPRESE?

"Una rete di imprese è uno strumento economico-giuridico di cooperazione fra imprese che, attraverso la sottoscrizione del cosiddetto Contratto di Rete, si impegnano reciprocamente a collaborare in forme ed ambiti attinenti le proprie attività, scambiando informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica e/o realizzando in comune determinate attività attinenti l'oggetto di ciascuna impresa." (UnionCamere – Camere di Commercio d'Italia)



Figura 3.1 Rete di imprese

In un mondo sempre più interconnesso, complesso e competitivo, la cooperazione fra imprese può divenire quel fattore vincente fondamentale per superare il problema dimensionale. La rete nasce proprio dall'esigenza di stare al passo con i mercati globalizzati e di competere su qualità e innovazione utilizzando la condivisione di conoscenze e risorse. Per fare una rete bisogna innanzitutto trovare altre aziende con cui condividere un obiettivo comune e un programma che definisca ambiti, strumenti, risultati attesi, organizzazione e budget.

Il punto di forza della rete è la costruzione di un vero e proprio sistema, non una semplice aggregazione informale di soggetti, ma un sistema completo in cui ogni partecipante persegue i propri intenti, ma è anche in grado di allinearsi ad obiettivi strategici comuni per migliorare la qualità della vita e creare nuove opportunità di sviluppo locale. Lo stesso contratto di rete prevede, infatti, che più imprenditori perseguano lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato collaborando fra di loro in forme e ambiti predeterminati. Il contratto può anche prevedere

l'istituzione di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti di esso.

La collaborazione fra imprese può essere orizzontale, verticale, o a circuito.

L'integrazione orizzontale avviene quando le aziende della rete svolgono la stessa attività. In questo caso è necessario superare i limiti della concorrenza e portare più valore al cliente finale, lavorando sul valore proposto arricchito dalla partecipazione di tutti i soggetti membri, sull'abbattimento della struttura dei costi, sull'offerta di soluzioni più vantaggiose per i clienti e su un'accresciuta efficienza dei canali.

L'integrazione verticale, invece, avviene quando le aziende appartenenti alla rete si occupano di diversi stadi della stessa catena di produzione. In questo modo ogni azienda della rete concorre alla creazione del risultato finale, lavorando sul valore proposto, sui segmenti di clientela più ampi e diversificati, sulle relazioni con essi, e sui costi più ridotti grazie alla collaborazione della rete.

Infine, l'integrazione a circuito interessa attori differenti di uno stesso territorio che condividono lo stesso cliente. In questo caso ogni cliente si trova al centro di una rete di aziende che offrono prodotti e servizi differenti di cui egli ha bisogno e che lavorano sui segmenti di clientela, sul valore offerto, sulle relazioni con il cliente, e sui canali mediante sistemi di vendita incrociati che rimandano gli acquisti all'interno del circuito.

Lo strumento della rete può giovare sia alle piccole-medie imprese, che hanno così la possibilità di raggiungere obiettivi di sviluppo superiori a quelli che raggiungerebbero agendo singolarmente, sia alle grandi imprese, che possono aggregarsi con altre imprese specializzate in campi diversi e sfruttare la sinergia della rete.

Le motivazioni principali secondo le quali le imprese iniziano una collaborazione sono le seguenti:

- per incrementare la produttività e la competitività;
- per conquistare nuovi mercati e internazionalizzarsi;
- per condividere conoscenze e competenze;
- per sviluppare maggiore potenzialità innovativa;
- per certificare la qualità del proprio processo produttivo;
- per razionalizzare i costi di gestione.

1.2 COME E' NATA LA RETE 100% CAMPANIA?

Sabox Srl, come già in parte descritto nel precedente capitolo, è un'azienda, appartenente al gruppo Sada, nata nel 2004 e situata nel paese di Nocera Superiore in provincia di Salerno. Fin dalla propria nascita, Sabox si è impegnata a fornire imballaggi secondari e contenitori in cartone principalmente per le aziende appartenenti al distretto conserviero-pastaio di Nocera-Gragnano. Nel 2008, di fronte agli ennesimi cumuli di rifiuti agli angoli delle strade di Napoli, l'azienda campana ha deciso che quello doveva essere il momento di una svolta in chiave sostenibile: "le scatole erano ovunque e rischiavano di venire percepite come una minaccia ambientale, noi abbiamo voluto invece trasformarle in risorsa", (Aldo Savarese, Bilancio Sociale 2009). L'intera attività dell'azienda è stata riorganizzata per ridurre l'impatto aziendale, contribuire attivamente alla tutela dell'ambiente e alla creazione di risorse e valore per il territorio. Sabox si è impegnata ad offrire, nel suo piccolo, un segnale di speranza ai cittadini e a trasmettere alle nuove generazioni i valori della sostenibilità e della tutela dell'ambiente, grazie ad attività di propaganda nelle scuole.

Durante questa trasformazione radicale, l'azienda ha dovuto rivedere da cima a fondo il proprio modello di business per distinguersi dalla concorrenza ed emergere nel mercato, per fare fronte ai bisogni e alla sensibilità dei clienti e riuscire ad anticipare le loro esigenze comunicative, per soddisfare i valori percepiti dai consumatori in termini eco-ambientali.

Il modello di business avviato nel 2009 da Sabox è caratterizzato da valori semplici ed essenziali, riassumibili come segue:

- centralità del cliente, si persegue la soddisfazione dei suoi bisogni proponendo soluzioni e servizi specifici;
- rispetto e tutela ambientale, si combinano i principi dello sviluppo sostenibile al core business dell'azienda;
- creazione di valore economico e sociale, si promuove uno stile di crescita attento alla generazione di valore sia per l'azienda sia per il territorio che la circonda;
- innovazione, si opera una ricerca continua di nuove soluzioni e applicazioni del cartone ondulato riciclato ed ecosostenibile per anticipare e soddisfare le esigenze del mercato;
- valorizzazione del capitale umano, si cerca di motivare e formare il personale giorno per giorno.

Poi, nel 2011, l'amministratore di Sabox Aldo Savarese, a seguito di un viaggio a Boston durante il quale rimase colpito da una tovaglietta sottopiatto di un ristorante che, oltre a pubblicizzare la qualità dei prodotti serviti, riportava un solenne impegno al rispetto dei

clienti, dei lavoratori e dell'ambiente, concepì l'idea della rete. Quel foglio di carta lo incuriosì e colpì la sua immaginazione a tal punto da portarlo in Italia, per divenire fonte di ispirazione di una rinnovata strategia aziendale che, a seguito della crisi dei rifiuti di Napoli, si stava già orientando verso una soluzione green.



Figura 3.2 Marchio Rete 100% Campania

Così Sabox ha deciso di ripensare il proprio modello di business ampliando gli orizzonti del modello Canvas, precedentemente descritto, e creando la rete 100% Campania. Per l'azienda la rete rappresenta un modello alternativo rispetto a quello individualistico e frammentato del tessuto economico italiano, formato quasi esclusivamente da piccole-medie imprese. Questa scelta è stata presa con l'obiettivo di tagliare i costi e i consumi, riuscire ad applicare il principio del chilometro 0 nella sua totalità ed affrontare al meglio le difficoltà derivanti dal territorio. La regione Campania è, infatti, una realtà molto complessa per il settore imprenditoriale in questione, caratterizzata da profondi conflitti e minacce dal punto di vista della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti, delle opportunità di lavoro e inserimento per i giovani, della criminalità organizzata. Nonostante ciò, sopravvivono ancora nuclei aziendali con una grande voglia di riscatto e cambiamento, che uniscono le proprie forze per avere maggiori possibilità e un più vasto potere d'azione, come nel caso della Rete 100% Campania. Questo progetto, tanto ambizioso quanto coraggioso e innovativo, abbraccia pienamente il concetto di "Open Innovation" descritto nel primo capitolo. Quest'ultimo, infatti, promuove il flusso e lo scambio di conoscenze fra le varie imprese della rete, la collaborazione e il sostegno reciproco, la valorizzazione indistinta delle risorse interne ed esterne a seconda delle necessità, l'attenzione nei confronti della mutevole realtà circostante.

Sabox è la sede operativa di una rete di imprese unite per la sostenibilità, che si occupano di packaging a basso impatto ambientale, differenziandosi non solo per la qualità dei prodotti, ma anche attraverso un uso più efficiente delle risorse e la riduzione delle emissioni.

La rete 100% Campania o del "packaging sostenibile" è costituita da ben sei aziende, tutte situate in territorio campano e appartenenti alla filiera della carta e del packaging. Esse assicurano la completa tracciabilità sin dalla raccolta dei materiali differenziati trasformati in carta "green" e successivamente in imballaggi, contenitori per la raccolta, arredi, allestimenti ed espositori.

Le sei aziende in questione sono:

1. Antonio Sada & Figli Spa (Pontecagnano - SA), specializzata in imballaggi in cartone ondulato per le principali aziende italiane e multinazionali quali Barilla, De Cecco, Ferrero, Peroni e tante altre;
2. Cartesar (Pellezzano - SA), specializzata nella produzione di carta per ondulatori a partire dal macero della raccolta differenziata campana;
3. Sabox (Nocera Superiore - SA), specializzata nella produzione di packaging sostenibile per il settore conserviero-pastaio del territorio;
4. Sada Packaging (Pontecagnano - SA), specializzata nella produzione di packaging primario per il contatto alimentare;
5. Greener Italia (Nocera Superiore - SA), specializzata in consulenza sul tema della sostenibilità nella strategia aziendale, nel modello operativo, nei processi e nei sistemi delle organizzazioni clienti;
6. Formaperta (Nocera Superiore - SA), specializzata in arredi, oggetti ed allestimenti di eco-design per eventi.



Figura 3.3 Membri della Rete

La rete in numeri:

Dipendenti	Fatturato Complessivo	Capacità Produttiva
350	120 milioni di euro	200mila tons/anno

Tutte le imprese partecipanti osservano i principi della sostenibilità a livello di impianti, di processi produttivi, di ambiente e di società, preoccupandosi di ridurre l'impatto ambientale, di promuovere la raccolta differenziata, di costituire un esempio per un comportamento socialmente responsabile, di creare valore e opportunità nel territorio sul quale operano. I membri si impegnano nel:

- progettare e produrre packaging sostenibile;
- promuovere attività di ricerca e sviluppo di nuovi materiali e processi di produzione;
- elaborare progetti per ridurre le emissioni di Co2 e l'impatto ambientale;
- definire strategie di marketing e vendita comuni attraverso campagne di comunicazione per promuovere il principio della sostenibilità;
- formare il personale delle imprese partecipanti secondo valori comuni e condivisi.

1.3 DAL CANVAS ALLA RETE: PROGRAMMA E STRUTTURA

"Einstein non si è svegliato una mattina pensando che nulla vada più veloce della luce, o Copernico pensando che la Terra gira attorno al Sole, o Darwin pensando che le specie evolvono. Le idee nuove non cadono dal cielo. Nascono, al contrario, da una profonda immersione nella conoscenza presente. Dal farla propria intensamente, fino a viverci immersi. Dal rivoltare infinitamente i problemi aperti, provare tutte le strade e poi ancora tutte le strade. Fino a che, là dove meno ce lo aspettavamo, scoviamo una fessura, una crepa, un passaggio. Qualcosa che nessuno aveva notato, eppure non è in contraddizione con ciò che sappiamo, qualcosa di minuscolo su cui fare leva per scalfire il bordo levigato e inafferrabile della nostra infinita ignoranza, aprire un varco verso un territorio nuovo." Questa affermazione del noto fisico e saggista italiano Carlo Rovelli è usata nell'ultimo Bilancio Sociale di Sabox per esprimere l'approccio all'innovazione e la riflessione a partire dalla quale è stata concepita l'idea della rete.

La continua evoluzione del contesto economico e le nuove sfide del mercato hanno portato Sabox ad un ripensamento del proprio modello di business. Nonostante il Canvas sia un

modello ottimo e molto diffuso fra le aziende, la rete costituisce per Sabox un necessario adeguamento all'attuale situazione economica e alle peculiarità del territorio per la definizione di una strategia aziendale efficiente, in grado di soddisfare i problemi relativi alla competitività, all'ottimizzazione di costi e consumi, allo sviluppo produttivo e alla tutela ambientale. L'idea principale, attorno la quale ruota l'intero sistema della Rete 100% Campania, è quella di realizzare modelli di business locali che garantiscano vantaggi economici, ambientali e sociali per tutti gli attori coinvolti. L'innovazione, operata da questo insieme di imprese per perfezionare gli aspetti descritti nel capitolo precedente e sfruttare i vantaggi della rete, riguarda precise aree di intervento:

1. GreenProject, è il programma che indirizza e influenza il modo di operare delle aziende appartenenti alla rete nel rispetto dell'ambiente e delle risorse sia nelle attività interne sia in quelle esterne. Questo progetto sostiene le aziende della rete nell'attuazione di una politica ambientale volta alla riduzione dei consumi di risorse, allo sviluppo di prodotti ecosostenibili, alla comunicazione del rispetto ambientale, all'operatività nel distretto e alla creazione di valore nel territorio.

2. Economia circolare, definita come economia in grado di rigenerarsi automaticamente. Nel caso della rete, infatti, i rifiuti in cartone generati dai clienti vengono trasportati alla piattaforma della rete, certificati in base alla provenienza, successivamente inviati in cartiera sottoforma di macero, trasformati in GreenPaper e in seguito in imballaggi ritrasferibili al cliente. La rete 100% Campania a livello operativo segue il principio del "riciclo di prossimità" promosso dalla Comunità Europea, secondo cui i rifiuti dovrebbero essere riciclati nel posto in cui vengono prodotti riducendo così al minimo le movimentazioni e l'impatto negativo sull'ambiente. In un'ottica di economia circolare viene implementato il "closed loop packaging", garantendo che l'intera catena del valore resti nel territorio: il macero ritirato dagli stabilimenti dei clienti viene riciclato dalle aziende della rete e ritorna alle imprese clienti sottoforma di packaging; in questo modo il macero non è più destinato interamente alle esportazioni, ma ad un processo di riciclo locale, ottimizzando così risorse, costi, impatti ambientali e sociali. Tutti i prodotti della rete nascono, quindi, da un processo virtuoso tra aziende, cittadini ed enti preposti alla raccolta differenziata in una logica di ottimizzazione dei processi produttivi mediante i vantaggi della rete e di accorciamento della filiera distributiva.

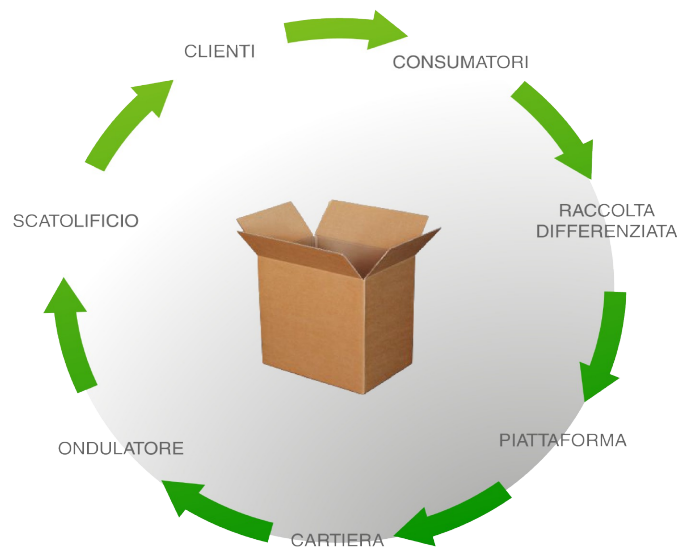


Figura 3.4 Closed Loop Chain

3. Dipendenti, per i quali la rete stessa promuove corsi di formazione, seminari, convegni sui temi dell'ambiente e della sicurezza, fiere ed eventi per rafforzare motivazione e partecipazione del personale.

4. Comunità, all'interno della quale la rete ha un ruolo attivo poichè agisce sul territorio attraverso donazioni per cause socialmente rilevanti, iniziative di sponsorizzazione ed eventi.

5. Cambiamenti climatici e tutela delle foreste, per i quali la rete si impegna nella riduzione delle emissioni e nell'utilizzo di energie rinnovabili.

6. Partnership. La Rete 100% Campania ha instaurato in questi anni numerose collaborazioni con enti pubblici, organizzazioni no profit e associazioni ambientali, le più importanti sono:

- la collaborazione con il Ministero dell'Ambiente, organo del Governo Italiano che ha funzioni in materia di ambiente, territorio, patrimonio marino e atmosferico;
- la collaborazione con Legambiente Campania, associazione senza scopo di lucro ambientalista italiana;
- la collaborazione con Slow Food, associazione internazionale no profit nata per tutelare la biodiversità dei cibi;
- la collaborazione con Associazione Libera, associazione di promozione sociale attiva nella lotta contro la mafia e nella promozione della legalità e della giustizia.



Figura 3.5 Attività della rete

Per quanto riguarda, invece, la struttura, la rete è composta da:

1. un Organo Comune, costituito dai rappresentanti delle aziende partecipanti e con la funzione di definire politiche e strategie della rete;
2. un Green Team, che si occupa delle attività di ricerca e innovazione, della realizzazione delle linee strategiche comunicate dall'organo comune, e della realizzazione dei report di sostenibilità;
3. comitati di auditing, gruppi di lavoro formati da personale tecnico delle imprese partecipanti con la funzione di analizzare i bisogni dei diversi stakeholder e di integrarli nella strategia di rete.

1.3.1 IL GREENPROJECT: IL FULCRO DELL'INNOVAZIONE

Il territorio in cui operano queste imprese non è tra i più favorevoli, soprattutto in relazione al reperimento della materia prima, costituita proprio dal macero della raccolta differenziata dei comuni della regione. In Campania la raccolta pro-capite di carta e cartone risulta ancora piuttosto bassa, infatti, in base a uno studio di Comieco relativo all'anno 2014, ogni cittadino campano raccoglie in media 30 kg di carta e cartone all'anno contro i 58 kg della media nazionale, ed è proprio per questo che Sabox ritiene fondamentale svolgere attività quotidiane volte ad innalzare il livello di raccolta differenziata nella regione, con il fine ultimo di aumentare la propria produttività.



Figura 3.6 Fonte Comieco (2014), raccolta carta e cartone

Il "GreenProject", in risposta a queste difficoltà territoriali, ha contribuito in modo sostanziale alla trasformazione rivoluzionaria del modello di business dell'azienda. Esso è contemporaneamente un programma di innovazione tecnologica, di tutela ambientale e di cultura aziendale, che disciplina il "modus operandi" delle aziende della rete, sia nelle attività che hanno luogo all'interno dello stabilimento produttivo, sia in quelle che prevedono l'interazione con il mondo esterno. Tale progetto è riconducibile in particolare modo alle quattro macro-aree di intervento che caratterizzano i settori operativi delle sei aziende: organizzazione, produzione/impianti, forniture e logistica, sviluppo nuovi prodotti. Per ciascuna di queste macro-aree sono stati stabiliti specifici indicatori di performance ambientale e i corrispondenti valori obiettivo. Si può facilmente constatare che niente è stato trascurato dal GreenProject, a partire dallo sviluppo di nuovi prodotti ecosostenibili e dall'uso di materie prime a basso impatto ambientale, fino ad arrivare alla riduzione dei consumi energetici e idrici e all'organizzazione dei trasporti mediante automezzi maxi volume a basse emissioni. Inoltre, con l'avvio della produzione "green", è stato istituito il cosiddetto "Green Team", un gruppo di giovani esperti del settore, con la funzione di diffondere la cultura dell'ecosostenibile all'interno dell'azienda e di seguire tutti gli aspetti commerciali e di marketing connessi al progetto. Il Green Team costituisce un patrimonio strategico a livello di risorse umane, da valorizzare in termini di capacità, competenze, doti di creatività e vocazione ambientale.

Il GreenProject, la rinnovata politica ambientale e l'appartenenza alla rete hanno permesso a Sabox di migliorare e perfezionare determinati aspetti descritti nel capitolo precedente, quali:

- lo sviluppo di prodotti ecosostenibili,
- l'uso razionale delle risorse naturali ed energetiche,

- la comunicazione "green" con i diversi stakeholder,
- la produzione a km 0,
- la creazione di valore nel territorio.

Per quanto riguarda lo sviluppo di prodotti ecosostenibili, grazie ai vantaggi provenienti dalla rete per il reperimento di materia prima, a partire da GreenPaper sono nate due linee di prodotti: la linea "GreenPackaging" costituita da GreenBoxX e GreenTray, che sono rispettivamente una scatola americana e un vassoio dedicati al packaging secondario di prodotti alimentari, e la linea "Ecology" costituita da contenitori per la raccolta differenziata. Inoltre, vista la crescente sensibilità dell'opinione pubblica mondiale verso i temi della salvaguardia ambientale e dello sviluppo sostenibile, Sabox ha ritenuto opportuno richiedere l'estensione della certificazione FSC (Forest Stewardship Council) a tutta la filiera produttiva della rete da parte della Soil Association Woodmark, importante organismo di certificazione inglese. Il marchio FSC è il simbolo di un'organizzazione non governativa, senza scopo di lucro, costituita da gruppi ambientalisti, associazioni di consumatori, proprietari forestali, che promuove la gestione responsabile delle foreste e delle piantagioni e l'utilizzo di prodotti cartari ottenuti da macero post-consumo.



Figura 3.7 Marchio FSC

L'impegno ambientale è diventato il cardine della mission aziendale, infatti, per quanto riguarda la tutela dell'ambiente e l'uso razionale di risorse naturali ed energetiche, Aldo Savarese, amministratore unico di Sabox, parla così: "L'attenzione per l'ambiente è il presente

che prospetta il futuro, l'oggi che prepara il domani; il nostro impegno è produrre nel totale rispetto delle persone e dell'ambiente, creando nuove linee guida che disciplinano la nostra azione, questo in Sabox lo chiamiamo GreenProject". Uno degli obiettivi fondamentali che Sabox sta raggiungendo grazie alla rete è la riduzione di costi e consumi. Prendendo, ad esempio, in considerazione il consumo di risorse idriche, l'azienda preleva l'acqua principalmente dalla rete idrica comunale e il suo consumo per scopi produttivi è diminuito notevolmente tra il 2011 e il 2013.

	U.M.	2011	2012	2013
Consumi idrici	metri cubi	431	237	191

È diminuita drasticamente anche la produzione di rifiuti industriali con un calo in termini percentuali di circa l'82%, grazie al miglioramento dei programmi di produzione. Qui di seguito sono riportati alcuni dati significativi:

Descrizione	U.M.	2011	2012	2013
Rifiuti liquidi acquosi contenenti inchiostro	Kg	408104	260612	76280
Imballaggi di carta e cartone	Kg	149790	38970	-
Rifiuti plastici	Kg	-	670	520
Imballaggi contenenti residui di sostanze pericolose	Kg	1800	1010	290

Inoltre, nel 2012 The Carbon Trust, un'organizzazione governativa inglese nata nel 2001 per aiutare le aziende a ridurre le emissioni di Co2 attraverso una maggiore efficienza energetica, ha conferito a Sabox l'omonima certificazione "Carbon Trust Standard" per il grande lavoro svolto dall'azienda nella riduzione dell'impronta ambientale.

Anche i trasporti vengono costantemente monitorati sia per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime, sia per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti finiti. Con l'avvio del GreenProject è stata posta particolare attenzione all'utilizzo dei mezzi

maxi volume, alla saturazione dei carichi e alla programmazione delle spedizioni per ridurre il più possibile l'impatto ambientale.

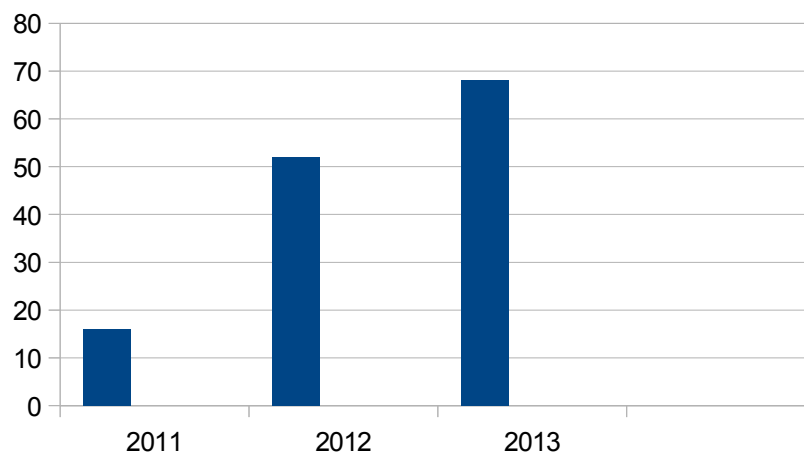


Figura 3.8 Percentuale di utilizzo mezzi maxi volume

Il GreenProject ha proposto anche diverse iniziative di risparmio energetico fra i dipendenti, come ad esempio l'idea del "car pooling", ovvero l'uso condiviso dell'automobile da parte di personale proveniente dalla stessa area di residenza. Nel 2012, grazie a questa pratica si è registrato un risparmio di Co2 di circa 3500 kg, mentre nel corso del 2013 è stato registrato un ulteriore risparmio di 4500 kg.

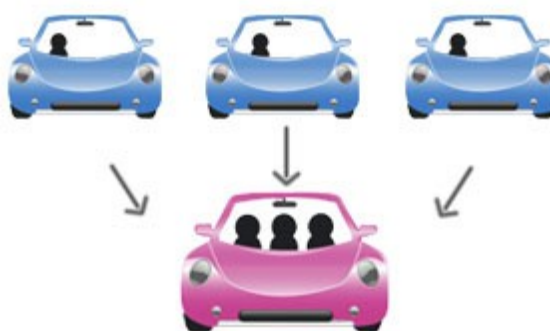


Figura 3.9 Car Pooling

Sabox si impegna giorno dopo giorno, insieme alle altre aziende, nel promuovere un messaggio "green" fra tutti gli stakeholder che entrano in contatto con l'azienda, a partire da soci, finanziatori, dipendenti, fino ad arrivare a fornitori, clienti, pubbliche amministrazioni, enti territoriali. La finalità della rete si concretizza in due azioni fondamentali: soddisfare l'esigenza delle aziende-clienti di comunicare valori sostenibili e assecondare la nuova

sensibilità e attenzione dei consumatori finali nei confronti dei temi ambientali. Nonostante il biennio 2012-2013 sia stato caratterizzato dall'intensificazione della crisi economica globale con un calo della domanda di beni e servizi e una diminuzione delle produzioni in tutti i settori industriali, possiamo constatare dall'ultimo bilancio sociale di Sabox che la vendita di prodotti "green" ha confermato un trend di crescita generale.

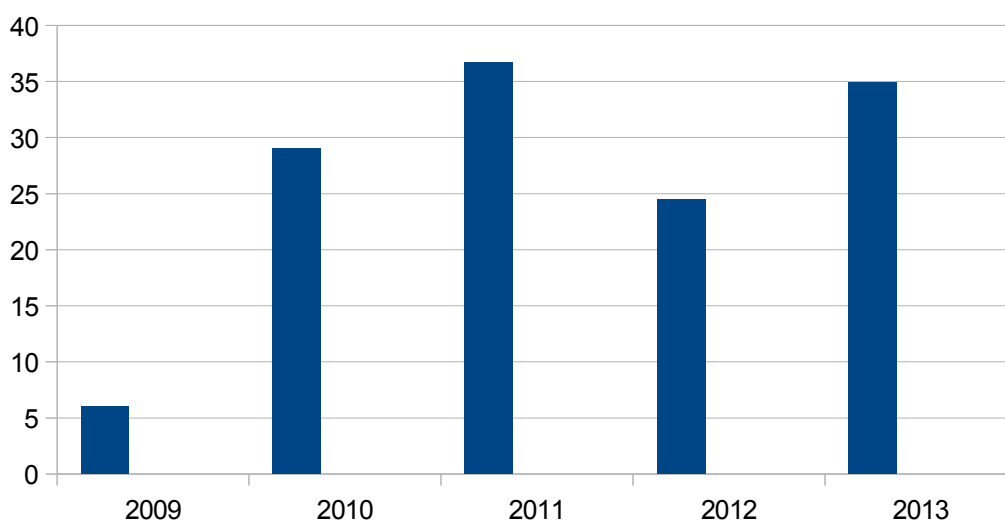


Figura 3.10 Quota Green su produzione totale in %

Un altro obiettivo fondamentale per Sabox, perfezionato grazie ai vantaggi della rete, è il concetto di chilometro zero, ovvero le aziende alimentari presenti soprattutto nell'area di Nocera-Gragnano e in generale nella regione Campania, acquistando imballaggi e contenitori di cartone dalla rete, contribuiscono alla creazione di valore sul territorio, cosa che non si verificherebbe comprando da un fornitore lontano. Scegliere un fornitore di servizi attento all'ambiente con sede vicino alla propria azienda significa abbracciare lo spirito del chilometro zero e dare vita ad un circolo virtuoso per trasferire valore al territorio.

Per Sabox un altro vantaggio della rete è quello di accrescere la creazione di valore nel territorio. La rete è fortemente integrata nel contesto sociale delle province di Napoli e Salerno e si impegna nell'offrire opportunità di crescita e benessere per la collettività, promuovendo e sostenendo l'occupazione locale e sviluppando una filiera produttiva nel pieno rispetto dell'ambiente, e nel creare valore sociale per la comunità mediante attività di educazione ambientale e sensibilizzazione, sviluppo di partnership locali, sponsorizzazione di eventi importanti per il territorio.

La prospettiva dell'azienda, fino a qualche anno fa, era quella di formare un vero e proprio "distretto verde", il cosiddetto "GreenNet", che valorizzasse le risorse e le attività economiche del proprio territorio e che comprendesse imprese di diversi settori (produzione alimentare, packaging, trasporti e logistica) unite dalla comune vocazione di tutela dell'ambiente. Questo in parte è stato realizzato grazie alla rete, attraverso l'attuazione di diverse linee guida come la produzione di beni e servizi di qualità per soddisfare le esigenze di clienti e consumatori, la tutela dell'ambiente sia dal punto di vista esterno che interno all'azienda, il rispetto dei consumatori e della comunità. Ora la Rete 100% Campania ha un sogno più pretenzioso, quello di istituire un vero e proprio "Polo della Carta", inteso come centro di eccellenza di produzione della carta e dei suoi derivati. Il progetto consiste nella realizzazione di una sorta di distretto industriale, formato da impianti produttivi, laboratori di ricerca, unità commerciali, che collabori con istituzioni pubbliche locali e organizzazioni no profit per promuovere e diffondere l'utilizzo di carta riciclata. Il Polo della Carta avrà come campo d'azione la cosiddetta "isola energetica", un'area industriale nella quale gli scarti di ciascuna attività vengono utilizzati come risorse delle attività successive, in modo da creare un sistema in grado di autosostenersi energeticamente con risorse rinnovabili.

1.4 COERENZA DEL NUOVO MODELLO DI BUSINESS CON L'ATTUALE CONTESTO COMPETITIVO

La rete, come nuovo modello di business, e le innovazioni strategiche attuate permettono a Sabox di affrontare la versatilità del rinnovato contesto competitivo in cui opera l'azienda. Negli ultimi anni la maggior parte dei settori industriali italiani, incluso quello della carta e del packaging, è stato oggetto di particolari fenomeni:

- lo svantaggio strutturale in termini di alcune variabili a livello nazionale, quali il costo del lavoro, il costo della burocrazia, il costo dell'energia;
- la frammentazione del sistema produttivo, determinata dalle dimensioni ridotte delle imprese, che comporta una difficoltà strutturale a competere nei mercati esteri, uno svantaggio nei confronti dei grandi clienti internazionali ed una vulnerabilità nei processi di acquisizione da parte di soggetti esterni.

In risposta agli elevati investimenti, caratteristici del settore, e ai costi di natura industriale (materie prime, energia, lavoro) che incidono in modo estremamente rilevante sulla competitività e la performance dell'impresa, Sabox adotta il modello della rete. Infatti, data la

polverizzazione del sistema delle imprese è necessario sviluppare interventi volti a favorire l'aumento delle dimensioni aziendali, mediante fenomeni di aggregazione o cooperazione che contribuiscano a raggiungere un più efficace presidio del mercato e ad accrescere la competitività e il livello di concorrenza delle imprese italiane sui mercati internazionali.

Per quanto riguarda la credibilità della strategia aziendale, le innovazioni proposte devono necessariamente risultare coerenti con l'idea di rete applicata al settore del packaging, secondo cui l'imballaggio è il frutto condiviso di molti attori, dal produttore di materie prime al consumatore finale.

Un vantaggio molto importante di questo modello per l'attuale contesto economico è la condivisione di risorse, conoscenze e competenze con il fine di accelerare le innovazioni di processo e di prodotto in grado di moltiplicare la possibilità di utilizzo dei contenuti sviluppati.

A livello di tutela ambientale, invece, la rete permette l'adozione di piccoli ma significativi accorgimenti di risparmio energetico, che avvicinano le aziende in questione alle direttive dell'Unione Europea riguardo sicurezza e ambiente e rafforzano la loro visibilità a livello internazionale.

Nel rispetto di una mentalità ormai largamente diffusa, l'intero processo deve rispondere alle aspettative ambientali e sociali di tutti, oltre a quelle economiche delle aziende. Prodotti come gli imballaggi di carta e cartone, infatti, vengono usati quotidianamente da milioni di persone e non sono apprezzati unicamente per le caratteristiche esteriori o funzionali, ma anche e soprattutto per l'impegno "etico" dei materiali, elemento che è parte integrante della catena del valore e viene riconosciuto dai consumatori. La questione ambientale di maggior rilievo per gli imballaggi è tuttora relativa alla prevenzione dei rifiuti, intesa come vantaggio economico, competitivo e d'immagine. I materiali riciclati sono apprezzati dai consumatori per essere portatori non solo di qualità prestazionali, ma anche di valori buoni e giusti, proprio per questo sempre più spesso la sostenibilità e la responsabilità costituiscono un vantaggio per chi produce o utilizza gli imballaggi.

Sabox, attraverso il GreenProject, deve continuare a tendere verso il punto di equilibrio fra minimo impatto ambientale e ridotto uso di materiale, comunicando meglio all'utilizzatore finale quando la carta è riciclata e i benefici ambientali che ne derivano. Nella progettazione del modello di business Sabox deve cercare di raggiungere gli obiettivi di responsabilità e sostenibilità in relazione allo specifico contesto aziendale, geografico, tecnologico e di filiera, trattandosi di una piccola-media impresa. Gli elementi di primaria importanza di tale processo sono proprio il coinvolgimento dei vari attori della filiera, la circolazione e la condivisione

delle idee, la valorizzazione delle diversità e la creazione di valore nel territorio, tutto quello che l'azienda sta cercando di raggiungere con il progetto 100% Campania. Le leve strategiche sulle quali la rete vuole investire possono essere riassunte come segue:

- impegno nell'interesse ambientale, economico e sociale dei propri prodotti in tutte le fasi del ciclo di vita;
- considerare il miglioramento ambientale come un vantaggio e non un costo;
- promuovere e realizzare "imballaggi responsabili", rappresentativi di qualità, tutela dell'ambiente, rispetto delle esigenze degli utenti e delle loro aspettative sociali;
- ricerca di soluzioni che ottimizzino le prestazioni, la produzione dei rifiuti, l'utilizzo di risorse energetiche;
- comunicare le qualità e il percorso di miglioramento degli imballaggi.

L'insieme delle azioni strategiche elencate ricade nell'obiettivo comune del miglioramento ambientale, ma anche del miglioramento delle prestazioni in modo da favorire la competitività dell'azienda a lungo termine. Questo obiettivo richiede una certa dinamicità del processo di innovazione in relazione alla situazione territoriale, economica e produttiva. Per facilitare e coordinare tale funzione, gli attori della rete hanno impostato una sorta di check-list condivisa con criteri appartenenti alle aree ambientale, economica e sociale. Per quanto riguarda l'area ambientale i criteri di valutazione incidono sull'uso dei materiali, sullo studio della forma e della struttura del packaging, sulle esigenze di ottimizzazione logistiche e distributive, sulla gestione del fine vita degli imballaggi. Per quanto riguarda l'area economica sono presenti criteri di definizione come il valore economico generato e distribuito, gli investimenti per il miglioramento dei sistemi produttivi e per le innovazioni, la valorizzazione e la messa in rete delle economie, delle capacità e dei servizi locali. Per quanto riguarda, invece, l'area sociale sono importanti la comunicazione e l'attenzione per le esigenze degli utenti, la creazione di valore nel territorio, l'assunzione di personale locale, la propaganda a favore del riciclo. Di particolare rilievo e di grande attualità è proprio il tema della comunicazione della responsabilità, intesa dagli attori della rete come valore aggiunto al proprio prodotto e un importante leva di marketing. Il packaging è spesso il primo contatto fra il consumatore finale e il prodotto e ha quindi la possibilità di fornire alle persone informazioni e indicazioni che prima non conoscevano. A questa necessità di informazione va affiancato il fatto che gli utenti partecipano sempre più attivamente alla trasformazione verso stili di vita più responsabili. Proprio perchè spesso i consumatori non vengono a conoscenza delle alternative preferibili in termini di sostenibilità per la poca informazione, la rete 100% Campania per i prossimi anni si

è posta l'obiettivo di intensificare le azioni di comunicazione e marketing, mediante progetti pubblicitari, partecipazioni ad eventi, e collaborazioni con enti di rilievo in campo ambientale. Tuttavia i risultati ottenuti fino ad oggi da Sabox e dalla rete 100% Campania fanno parte di un percorso che non è ancora concluso, proprio perchè la responsabilità ambientale non è un traguardo posto in una posizione prefissata, ma un obiettivo che si sposta sempre più avanti, che permette di ottenere risultati sempre migliori.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha la finalità di esporre un caso pratico italiano di particolare interesse e peculiarità, mettendo in evidenza l'importanza di un modello economico vincente e le difficoltà legate al territorio. Partendo da una situazione critica, quale la crisi dei rifiuti a Napoli, Sabox, soprattutto grazie allo spiccato spirito imprenditoriale del suo amministratore Aldo Savarese, è riuscita a sviluppare un modello di business efficiente e rivoluzionario, convertendo in risorsa un aspetto negativo, riponendo piena fiducia nel proprio territorio e nei suoi cittadini, e rappresentando una grande opportunità di espressione e confronto per molti giovani. La “rivoluzione verde” rappresenta, infatti, un segnale di svolta e di riscatto da parte di un gruppo di imprese, unite dai valori della sostenibilità, della tutela ambientale, dell'amore per la propria terra. Si tratta della Rete 100% Campania, di cui Sabox è promotrice. La rete, nelle sue modalità di funzionamento, abbraccia pienamente la filosofia dell'economia circolare, ovvero un'economia capace di generarsi da sola, trasformando in risorse gli scarti e i rifiuti delle aziende-clienti, realizzando packaging sostenibile e certificato, e mantenendo la catena del valore all'interno del territorio. L'operato della rete e delle aziende che ne fanno parte vuole essere un esempio per la comunità e soprattutto per le nuove generazioni sotto il profilo lavorativo e morale. Sabox per prima si impegna in attività di propaganda presso scuole ed enti istituzionali sui temi della raccolta differenziata e della responsabilità ambientale dei cittadini. Essa ha deciso di intraprendere il nuovo sentiero della trasparenza, dello sviluppo sostenibile e della creazione di valore sociale per la comunità e il territorio, tutti buoni propositi che potrebbero costituire fonte di ispirazione per molte altre imprese. L'aspirazione a cui l'azienda si dedicherà in un futuro prossimo, partendo proprio dalle solide basi già costruite con la rete, è lo sviluppo del primo distretto verde del Mezzogiorno, seguendo il principio per cui non esistono arrivi ma soltanto nuovi inizi in un processo di miglioramento continuo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

LIBRI E ARTICOLI

AMIT RAPHAEL, ZOTT CHRISTOPH, 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.

CASADESUS – MASANELL, JOAN E. RICART, 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.

CASADESUS – MASANELL, JOAN E. RICART, 2011. How to design a winning business model. *Harvard business review*.

CHESBROUGH H.W., ROSENBLOOM R.S., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

CHESBROUGH H.W., 2008. Open. Modelli di business per l'innovazione. *Milano: Egea*.

HAMEL G., 2000. Leading the revolution. *Boston: Harvard Business School Press*.

JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard business review*, 50-59.

MAGRETTA J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 86-92.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., 2005. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 15, 1-25.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2010. Creare modelli di business. *Milano: Fag Editore*.

PORTER M., 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*.

TIMMERS P., 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8, 3-8.

DOCUMENTI AZIENDALI

Bilancio Sociale Sabox Srl 2009.

Bilancio Sociale Sabox Srl 2010.

Bilancio Sociale Sabox Srl 2011.

Bilancio Sociale Sabox Srl 2013.

SITI WEB

<http://www.businessmodelcanvas.it>

<http://www.comieco.org>

<http://www.conai.org>

<http://www.italiafsc.org>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.packagingevolution.it>

<http://www.packagingsostenibile.com>

<http://www.sabox.it>

<http://www.slowfood.it>

<http://www.unioncamere.gov.it>

<http://www.unioncamere.campania.it>