



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

*Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management*

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**I MODELLI DI BUSINESS DELLE IMPRESE: ANALISI ED  
EVIDENZE EMPIRICHE**

**BUSINESS MODEL OF COMPANIES: ANALYSIS AND  
EMPIRICAL EVIDENCE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di  
Marco Ferrari

Correlatore:  
Dott. Marco Chiaromonte

Anno Accademico 2020 – 2021







# INDICE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUZIONE .....  | 3   |
| CAP.1- MODELLI DI BUSINESS .....  | 7   |
| 1.1 Definizioni e contributi .....  | 7   |
| 1.2 Modelli di business e strategia: legami e differenze .....                        | 13  |
| 1.3 Business model canvas di Alexander Osterwalder .....                              | 19  |
| 1.4 Innovare un modello di business: cosa significa .....                             | 32  |
| 1.4.1 Esempi di shift di un modello di business .....                                 | 37  |
| CAP. 2- LA PERFORMANCE A LIVELLO DI “MODELLO DI BUSINESS” ....                        | 46  |
| 2.1 La misurazione della performance aziendale.....                                   | 47  |
| 2.1.1 Le principali tipologie di indicatori della performance aziendale .....         | 54  |
| 2.2 I sistemi di misurazione della performance .....                                  | 64  |
| 2.3 Performance e modello di business: cosa misurare .....                            | 81  |
| 2.3.1 Le risorse.....   | 82  |
| 2.3.2 Partners chiave: I fornitori .....  | 90  |
| 2.3.3 I clienti .....   | 96  |
| CAP. 3 UN’ANALISI EMPIRICA DI UN CAMPIONE DI PMI ITALIANE...                          | 100 |
| 3.1 Metodologia utilizzata per l’analisi .....  | 103 |
| 3.2 Analisi di tipo qualitativo sui modelli di business nel campione di imprese ..... | 109 |
| 3.3 Singoli modelli di business: leader di crescita vs leader di profitto .....       | 129 |
| 3.4 Evidenze empiriche riscontrate.....   | 143 |
| CONCLUSIONE .....   | 156 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 161 |
| SITOGRAFIA.....   | 164 |



## INTRODUZIONE

Alla luce di una turbolenza ambientale sempre più accentuata nei contesti sociali ed economici, vera prerogativa delle imprese per resistere e per fare in modo che gli sforzi profusi non divengano vani, a mio parere risulta quella di far leva su strumenti che possano rivelarsi il più flessibili possibile ed in grado quindi di plasmare un'organizzazione in funzione di cambiamenti sia endogeni che esogeni. Il termine modello di business è entrato a far parte del linguaggio comune solo pochi decenni fa ma in pochissimo tempo è diventato una delle terminologie più utilizzate nei contesti aziendali. La poca letteratura presente sul concetto di modello di business nei primi anni duemila non offre una connotazione univoca del termine ma, qualora si volesse riscontrare una linea di pensiero comune, quello che risulta è che si fa riferimento al funzionamento di un'azienda. Nello specifico con il modello di business di un'impresa intendiamo l'insieme delle dinamiche con cui un'organizzazione crea valore. Tanti sono stati nel tempo i tentativi di accostarlo al concetto di strategia, ma tanto numerosi quanto vani poiché come analizzeremo bene nel lavoro, modello di business e strategia risultano essere due cose ben differenti. La grandezza dello strumento in analisi, come accennato in precedenza, è da riscontrarla proprio nella sua flessibilità.

Flessibilità data dalla capacità dello strumento di porsi come modello visivo, con il quale ogni operatore a qualsiasi livello organizzativo, può riuscire a visualizzare le dinamiche secondo cui un'organizzazione crea, cattura e distribuisce valore. La diffusione del termine ed il proprio utilizzo, a mio parere, è stata fortemente stimolata da Alexander Osterwalder, studioso e teorico aziendale svizzero, che ha dato vita al Business Model Canvas, uno schema rivoluzionario in grado di rappresentare il modello di business di un'impresa e di rendere le dinamiche aziendali concetti facilmente assimilabili.

La curiosità ad approfondire l'argomento in questione è nata all'interno del corso di Economia Industriale tenuto dal Prof. Marco Cucculelli e dal Dott. Marco Chiaromonte quando, come progetto parallelo al programma di studi, ci è stato chiesto di approfondire il tema dei modelli di business attraverso un lavoro pratico che implicava lo studio di singole imprese per cercare di capire, all'interno di una vasta popolazione di imprese, quali fossero i modelli di business prevalenti, quindi più comuni. Partendo da questo lavoro ho cercato di trovare una strada che mi consentisse di approfondire il lavoro e così ho deciso di estrarre dalla popolazione di imprese di partenza dei piccoli campioni di imprese, precisamente formati dalle imprese più performanti all'interno del proprio settore, per cercare di riscontrare delle evidenze empiriche sui modelli di business.

Il lavoro di tesi essenzialmente si articola in tre capitoli. Nel primo si sono messe in evidenza le origini del modello di business, i conferimenti bibliografici e le



caratteristiche intrinseche dell'oggetto in questione e, precisamente nell'ultima parte, si è posta l'attenzione sul concetto di flessibilità, caratteristica essenziale dello strumento. Nel secondo capitolo invece, visto che il lavoro mira a capire come sono articolati i modelli di business delle imprese più performanti all'interno di diversi settori, si è deciso di parlare di performance. Siamo partiti dal concetto di misurazione, fino a capire come le dimensioni di un modello di business, soprattutto quelle di stampo qualitativo e quindi più difficili da monitorare, possano essere tenute sotto controllo all'interno di un'organizzazione aziendale. Nel terzo ed ultimo capitolo si è svolto il lavoro empirico, fulcro del progetto di tesi. Il punto di partenza è da riscontrarlo nel lavoro svolto in classe lo scorso anno. Da qui, si è proceduto isolando i campioni di imprese selezionate. Il passo successivo è stato quello di studiare le singole imprese, in modo da isolare diretti competitors, realtà organizzative che offrono gli stessi prodotti o servizi. Una volta individuati i campioni di imprese sono stati effettuati due confronti: il primo tra i modelli di business del nostro campione di imprese con i modelli prevalenti per settore della popolazione iniziale, il secondo tra i modelli di business delle leader di crescita del nostro campione con quelli delle leader di fatturato.

È stato curioso capire come determinate scelte riguardo il modello di business possono portare diversi benefici in termini di risultato, come certi settori implicano un determinato modello di business a causa della struttura intrinseca di

questo e come determinati cambiamenti all'interno del modello scatenano modifiche a catena.

## **CAP.1- MODELLI DI BUSINESS**

### **1.1 Definizioni e contributi**

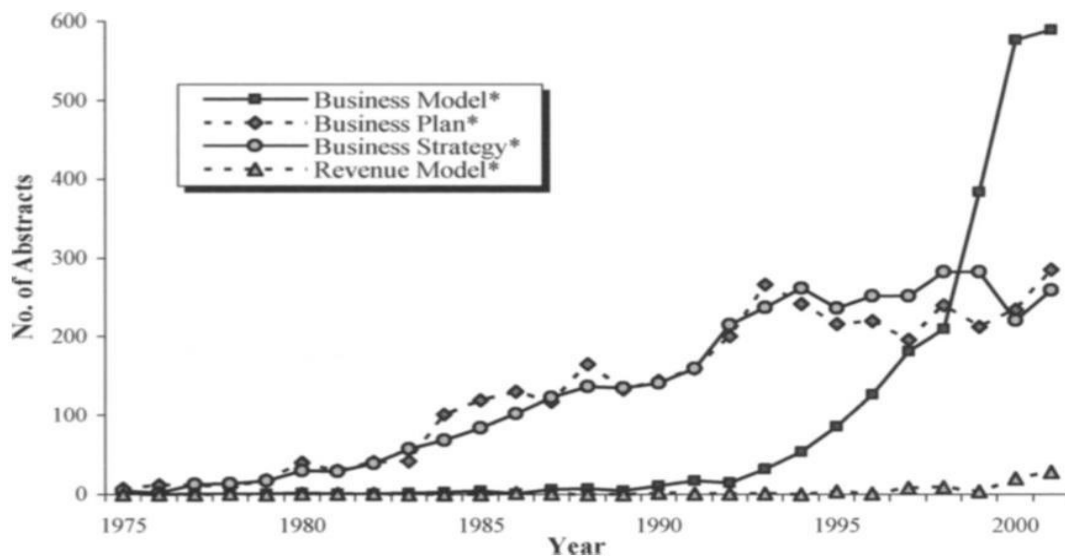
In un'epoca caratterizzata essenzialmente da forte instabilità, dovuta a scenari soggetti a forti mutamenti causati da una sete di innovazione, non vi è più spazio, nei contesti aziendali, per modelli organizzativi fortemente meccanicistici che bene si adattano a contesti stabili. Di conseguenza, risulta necessario l'emergere di modelli caratterizzati da forte flessibilità che siano in grado di creare alternative strategiche e di entrare a far parte di un linguaggio condiviso. Considerato un "concetto" piuttosto giovane, una logica che bene si adatta a quanto affermato in precedenza è quella del "modello di business".

A testimonianza della flessibilità e della scarsa sistematicità dello strumento vi è il fatto che nelle numerose pubblicazioni e nei vari articoli in cui il termine modello di business è comparso, non sia stata fornita una definizione univoca per caratterizzarlo. Cercando di identificare una linea di massima di tutti i conferimenti bibliografici di cui siamo in possesso, sicuramente la possiamo caratterizzare come una logica che fa riferimento al funzionamento aziendale. In altre parole, ad un'idea che si collega ad un architetto, sia logico che strutturale,

che va a definire il processo di creazione di valore all'interno di un'organizzazione. - Andando a ritroso nel tempo, è bene elencare quelli che sono stati i conferimenti bibliografici più significativi. -

Prima di farlo è bene precisare, a conferma di quanto detto in precedenza, che le definizioni che andremo ad elencare possono essere raggruppate in tre categorie differenti. La prima fa riferimento ad un risvolto economico, quindi in funzione di quella che è la generazione dei profitti, la struttura dei costi e dei ricavi. La seconda ad un ambito puramente operativo, inteso come vero e proprio architetto organizzativo, quindi come struttura dei processi interni. La terza riferita ad aspetti strategici, ossia intesa come posizionamento competitivo dell'impresa all'interno del contesto in cui opera.

Nonostante le testimonianze confermino che il termine "Modello di business" sia comparso per la prima volta in alcune pubblicazioni negli anni '60, solo nell'ultimo decennio degli anni '90 si è riscontrato un forte aumento di pubblicazioni a riguardo e di conseguenza un forte interesse ad approfondire l'argomento in questione. Di fatto, nella nostra rassegna di definizioni, partiremo dall'inizio degli anni 2000 dove l'argomento in questione ha assunto un'importanza significativa.



**Fig. 1** Diffusione degli scritti sui Business model dal 1975 ai primi anni 2000.

*Fonte: Ghaziani A., Ventresca M., 2005*

La prima definizione di modello di business nella disanima di quelli che sono stati i conferimenti descrittivi con l'intento di definirne il significato è di Amit e Zott che, nel 2001, lo definiscono nel seguente modo: “Un modello di business delinea il contenuto, la struttura e la governance in grado di creare valore sfruttando le opportunità di nuovi business”. Forniscono quindi una definizione piuttosto

operativa, fortemente coerente con la cosiddetta Resource Based View<sup>1</sup> ma soprattutto elastica, cioè applicabile a più tipologie di imprese.

La seconda definizione è di Weill e Vitale, economisti che sempre nel 2001 connotano il modello di business così: “Un modello di business è una descrizione dei ruoli e delle relazioni tra consumatori, clienti, alleati e fornitori dell'azienda”. Definizione focalizzata sui principali flussi di prodotti, informazioni e denaro, quindi sugli scambi che avvengono nei rapporti aziendali.

Proseguendo in ordine temporale, la terza definizione dell'analisi è di Joan Magretta che nel 2002 offre una definizione piuttosto semplicistica ed eccessivamente generica: “Un modello di business è una storia su come l'azienda funziona”. Per l'autrice quindi, creare un modello di business è equivalente a creare una nuova storia.

A seguire troviamo la definizione, del 2003, di Camponovo e Pigneur che coincide, nella disamina, con la prima definizione in cui compare il concetto di strategia: “Un modello di business è la concettualizzazione dettagliata delle strategie di impresa ad un livello astratto, che serve come base”. Contributo quindi che va a creare un parallelismo tra modello di business e strategia d'impresa.

---

<sup>1</sup> Teoria, o quadro manageriale sviluppatosi a partire dagli anni 80, basata sul fatto che il vantaggio competitivo dipende dal patrimonio di risorse interne all'organizzazione

Un altro contributo importante è fornito da Shafer, Smith e Linder nel 2005 che con l'intento di elaborare un'esplicazione importante, analizzando i contributi di diversi autori precedenti, arrivano ad una definizione fortemente ancorata ad una relazione di causa-effetto: "Il business model è la rappresentazione della logica di fondo e delle scelte strategiche sottostanti di un'impresa per la creazione e l'appropriazione del valore all'interno di una rete del valore". È bene ricordare che gli autori fornirono anche un contributo grafico del modello di business, dove elencarono i vari componenti, dando quindi allo strumento una forte connotazione concettuale.

Proseguendo con un'altra definizione che va a categorizzare lo strumento in analisi come concettuale, un punto cardine della letteratura a riguardo è sicuramente toccato da tre autori: Osterwalder, Pigneur e Tucci. Gli autori, nel 2005, forniscono la seguente definizione: "Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un insieme di fattori e le loro relazioni e consente di esprimere la logica di business di una specifica impresa. Descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore". In poche parole, cercano di riassumere in una definizione sia il contributo di altri autori precedenti che identificavano il termine modello di business semplicemente per riferirsi al modo in cui le imprese funzionano e sia quello di altri autori che invece si focalizzano sul concetto di modello, inteso come "un insieme strutturato e organico di elementi su cui effettuare la misurazione in funzione dello scopo e

della finalità stessa”. Inoltre, anche se nello specifico verrà trattato in seguito, ad Osterwalder<sup>2</sup> si riconosce il merito di aver reso il modello di business un vero e proprio strumento di visualizzazione della strategia. L’autore ha dato vita ad un framework che consente di individuare graficamente quelle che sono le componenti del modello di business, rendendolo un vero e proprio strumento di controllo strategico ma soprattutto creando un linguaggio visivo autentico e facilmente interpretabile.

Proseguendo, definizione che va a toccare diversi aspetti, ma soprattutto diversi attori è quella fornita nel 2006 da Kalio et al. che definisce lo strumento in analisi come: “le modalità con cui un’impresa riesce a creare valore coordinando il flusso delle informazioni, dei beni e dei servizi tra i diversi attori del settore con cui entra in contatto, inclusi i clienti, i partners lungo la catena del valore, i concorrenti, lo Stato”. Obiettivo era quello di mettere in risalto la capacità dello strumento di permeare tutti gli attori, sia interni che esterni all’organizzazione, che concorrono allo svolgimento della vita aziendale.

L’ultima definizione che includiamo nell’analisi è di Teece, che nel 2010 configura lo strumento in questo modo: “Nella sua essenza, un modello di business non incorpora nulla di meno dell’architettura organizzativa e monetaria di un business (...)”. Delinea la logica necessaria perché un business produca profitti e, una volta adottato, definisce il modo con cui un’impresa va sul

---

<sup>2</sup> Alexander Osterwalder, studioso e teorico aziendale svizzero.



mercato”. Contributo che può aiutare a capire che uno degli obiettivi dell’impresa resta sicuramente quello di distinguersi all’interno della concorrenza difendendo quindi il vantaggio competitivo.

Alla luce della rassegna delle definizioni del modello di business, possiamo vedere come il contenuto dello strumento è andato via via perfezionandosi pur non giungendo, come detto al principio, ad una connotazione univoca. Nonostante questo l’evoluzione evidenzia come si è partiti da un principio più statico ma allo stesso tempo più complesso, focalizzato sull’idea di come un’impresa fa business, ad un’idea più concettuale e comprensibile, quasi semplicistica, che mira ad esprimere il modo con cui un’impresa crea valore. È bene ricordare che il modello di business, come visto nelle definizioni, non risulta essere sinonimo di strategia.

## **1.2 Modelli di business e strategia: legami e differenze**

A causa degli svariati tentativi di dare una connotazione al concetto di “modello di business”, ma soprattutto a causa del piuttosto recente utilizzo del termine, questo spesso è stato accostato, o addirittura sostituito, al concetto di strategia. Bensì si identifichino come due strumenti che vanno ad influenzarsi

reciprocamente, è errato utilizzarli come sinonimi, in quanto differiscono per scopi e modalità di attuazione.

Michel Porter<sup>3</sup>, considerato leader mondiale per le strategie aziendali, definisce la strategia in questo modo: “La strategia è la creazione di una posizione unica e preziosa, in grado di coinvolgere un insieme di attività diverse”. Il termine della definizione su cui concentrarsi maggiormente è “creazione” che indica una scelta, una decisione, per quello che concerne il modo particolare e specifico con cui l’azienda va a competere. Quindi possiamo ben capire che la strategia non ci riporta ad un’idea di sistema di attività, come il modello di business, bensì alla creazione di quel sistema. Di conseguenza, la strategia va ad essere una scelta di ordine superiore a quella riguardante il modello di business da utilizzare. Detto in altre parole, la strategia fa riferimento a come l’impresa compete nei propri mercati, quindi come riesce a trarre e mantenere un vantaggio competitivo tramite una visione di lungo periodo, il modello di business riferisce il modo in cui le parti del business si articolano ed integrano fra di loro.

A testimoniare l’ordine superiore della strategia vi è il fatto che questa ha significato solo ed esclusivamente per la specifica azienda che l’ha sviluppata e quindi implementata. Non risulta possibile affermare che due o più imprese mettano in atto la stessa identica strategia, potremmo semplicemente riscontrare

---

<sup>3</sup> Michel Porter, accademico ed economista statunitense. Uno dei maggiori esponenti della strategia manageriale aziendale.

punti di contatto, e quindi accostare l'idea di strategia ad un concetto "reale". Il modello di business, invece, inteso come vero e proprio modello presenta una caratterizzazione più concettuale ed è possibile affermare di conseguenza che due imprese possano avere lo stesso modello di business. Tre aspetti possono precludere alla copia vera e propria del modello di business:

- La scarsa riuscita del tentativo di emulare l'architetto logico, gli investimenti e le azioni necessarie ad attuarlo, nonché le possibili carenze di capacità imprenditoriali e professionali
- La difficoltà di intercettare gli elementi che portino all'accoglimento della proposta da parte dei clienti
- Le dinamiche strettamente connesse ad un determinato settore e quindi al mercato di riferimento.

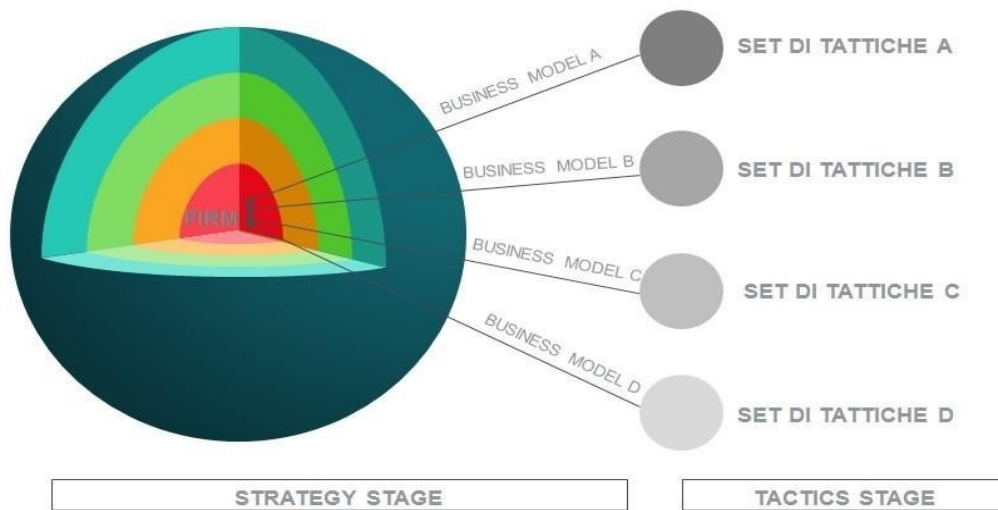
Pur essendoci focalizzati su un concetto univoco di strategia, legato ad un obiettivo di lungo termine, è bene precisare che all'interno della dimensione aziendale troviamo diverse connotazioni di strategia riassumibili principalmente in tre definizioni: la strategia di corporate, la strategia di business ed infine le strategie funzionali. Con la strategia di corporate facciamo riferimento ad una connotazione di portata generale, che mira a identificare quello che sarà il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali quest'ultima vorrà competere. Con la strategia di business invece, facciamo riferimento alle modalità specifiche secondo cui l'impresa andrà a competere

all'interno della propria arena competitiva. Infine, con le strategie funzionali l'attenzione si sposta nelle singole funzioni aziendali dove l'obiettivo principale sarà quello di massimizzare gli sforzi e le risorse per raggiungere l'obiettivo di ogni area funzionale.

Volendo aumentare la portata della nostra analisi, offrendo uno spunto a tuttotondo su quelle che sono le terminologie utilizzate in campo di pianificazione e di creazione di valore è bene introdurre, per coglierne le differenze ed i punti di contatto con i concetti di strategia e modello di business, il concetto di tattica. Se prima abbiamo definito la strategia come un "qualcosa" di ordine superiore al modello di business, la tattica dobbiamo collocarla all'ultimo step della nostra classificazione poiché va a rappresentare una cosiddetta scelta residuale da implementare solo dopo aver individuato in primis la strategia e successivamente il modello di business. A conferma di ciò, Casadeus-Masanell e Richard J.E. nel 2010 affermano che: "le tattiche sono scelte residuali che l'azienda può compiere, solo dopo aver scelto il proprio modello di business". Quindi dalla definizione precedente capiamo bene che con le tattiche il focus si sposta su quelle scelte fatte in virtù del modello di business che l'impresa decide di attuare e di conseguenza notiamo la stretta correlazione che si instaura tra modello di business e tattica. Inoltre, nelle scelte tattiche rientrano anche quelle che possono essere definite come scelte di interazione tattica che indicano i peculiari rapporti che si instaurano tra

organizzazioni nel momento in cui il modello di business di un'impresa è in stretta relazione con quello di un'altra impresa.

Dopo aver visto come modelli di business e tattiche sono concetti correlati andiamo a valutare invece quello che il rapporto della strategia nei confronti della tattica. La prima differenza significativa che dobbiamo cogliere nel parallelismo è sicuramente ricondotta all'orizzonte temporale di riferimento poiché la strategia, essendo un aggregato di obiettivi, è focalizzata sul lungo periodo mentre la tattica si articola di decisioni e obiettivi di breve periodo. Un'altra differenza importante ci porta all'oggetto delle scelte in quanto la strategia mira ad individuare quelli che sono i fini dell'organizzazione, la tattica quelli che sono i mezzi che l'organizzazione utilizzerà per raggiungere gli obiettivi prefissati. A comprovare la correlazione individuata tra strategia, modello di business e tattica è il seguente grafico:



**Fig.2** Strategia, businell model e tattica.

*Fonte: Casadeus-Masanell R., Ricart J.E, 2010*

È bene concludere paragonando i tre aspetti presi in considerazione ad un architetto sistemico all'interno del quale strategia, modello di business e tattica si influenzano a vicenda pur essendo concetti profondamenti diversi.

### **1.3 Business model canvas di Alexander Osterwalder**

Già nella rassegna iniziale delle definizioni che hanno ampliato i conferimenti bibliografici sui modelli di business nel corso del tempo, abbiamo citato Alexander Osterwalder. Considerato uno degli autori più influenti a riguardo, è visto come pioniere del modello di business inteso come strumento per visualizzare, analizzare e gestire i componenti del business di un'impresa per raggiungere il proprio obiettivo, cioè creare valore.

Alexander Osterwalder, teorico aziendale svizzero, è considerato una delle figure più influenti nel panorama della “modellazione aziendale”. Dopo aver conseguito il Master in Scienze Politiche nel 2000 presso l'Università di Losanna, in Svizzera, nel 2004 consegue in dottorato con Yves Pigneur con la tesi dal titolo *“The Business Model Ontology- a proposition in a design science approach”*. È proprio nel seguente lavoro che spicca la capacità di Osterwalder di rendere la strategia, l'innovazione e l'imprenditorialità concetti semplici e pratici. Nella seguente parte del lavoro ci focalizzeremo su quello che è stato un conferimento piuttosto rivoluzionario, che meglio fa emergere le capacità dell'autore di rendere la strategia un concetto semplicistico ma soprattutto universalmente condiviso: il Business Model Canvas (BMC).

Presentato ed esplicitato nel 2010 da Osterwalder e Pigneur, il BMC è possibile categorizzarlo come uno strumento a supporto di manager e imprenditori nelle fasi di pianificazione, progettazione e sviluppo del relativo modello di business a cui viene applicato. Il tratto innovativo, quasi rivoluzionario, dello strumento è il fatto che viene utilizzato un linguaggio visuale per intendere meglio la logica secondo la quale un'impresa crea, distribuisce e cattura valore. Per di più rende possibile farlo tramite un'unica immagine, all'interno della quale vengono visualizzate tutte le componenti del BMC. Un altro punto di forza dello strumento lo ritroviamo nella sua neutralità, visto che << è uno strumento che possono utilizzare sia gli imprenditori di *startup* che i dirigenti di una *big company*: sono i contenuti a farne la differenza >><sup>4</sup>.

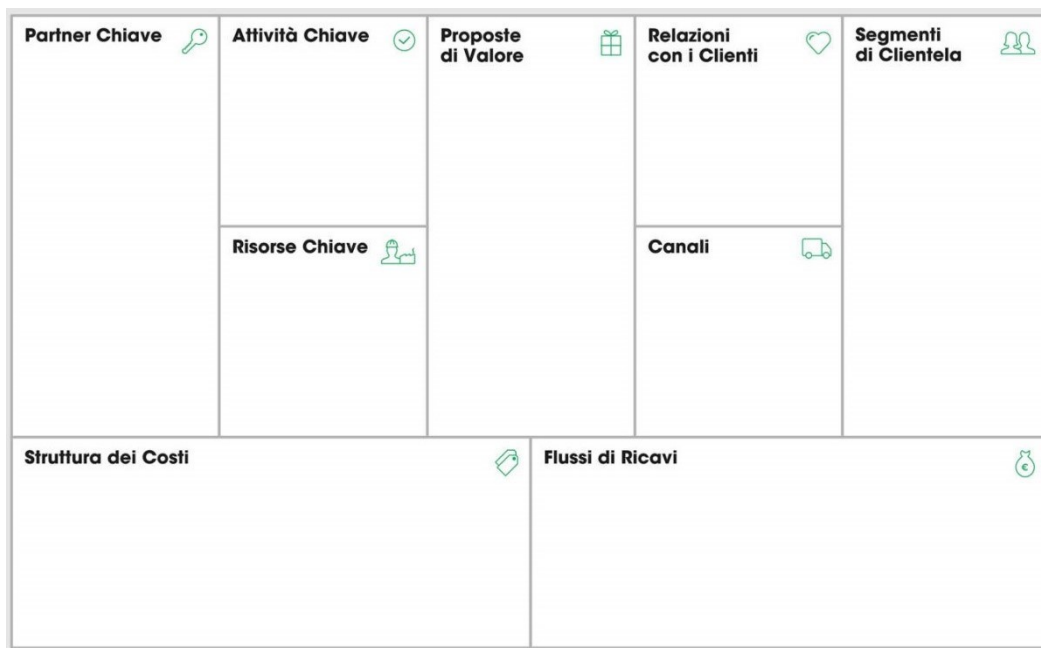
A testimoniare la grandezza e l'innovatività dello strumento, è la velocità con cui lo strumento si è diffuso all'interno delle organizzazioni e questo sicuramente grazie ad i tratti distintivi che caratterizzano lo strumento come la creatività, la flessibilità e l'immediatezza con cui può essere utilizzato e recepito.

Lo strumento si presenta come un unico riquadro con all'interno nove blocchi differenti (*building blocks*), come fossero nove aree distinte all'interno del riquadro principale. Le nove aree, o blocchi, corrispondono agli elementi costitutivi principali di una realtà aziendale.

---

<sup>4</sup> Osterwalder A. e Pigneur Y., *Creare modelli di business*, 2010.





**Fig. 3** Business Model Canvas.

*Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2012*

I nove blocchi si dispiegano in quelle che sono le quattro aree di business principali all'interno di qualsiasi organizzazione: clienti, offerta, infrastrutture e solidità finanziaria. Anche capire l'architetto logico del blocco è importante dal momento che a sinistra troviamo gli elementi connessi all'efficienza dell'organizzazione mentre a destra quelli della creazione del valore: al centro, come anello di collegamento tra i due, la proposta di valore.

Dopo aver dato una spiegazione di massima di come si articola lo strumento è bene esaminare dettagliatamente come si compongono i nove blocchi partendo dalla parte destra dello schema:

**Segmenti di clienti:** si fa riferimento a soggetti, o gruppi di soggetti, a cui l'impresa vuole far giungere la propria offerta di valore. Dettagliatamente il mercato da servire può presentarsi in diversi modi:

- ***Mercato di massa:*** non si fa distinzione tra i diversi segmenti di mercato. Ci si focalizza su una singola caratterizzazione di clientela e di conseguenza non si presentano offerte diversificate in funzione dei clienti da soddisfare;
- ***Mercato di nicchia:*** è il caso opposto della caratterizzazione precedente. I segmenti di clientela risultano molto specializzati e di conseguenza aspetti come il valore offerto e le relazioni con i clienti sono tagliati su specifiche esigenze;
- ***Mercato segmentato:*** l'obiettivo di chi decide di fornire un mercato segmentato è quello di soddisfare i bisogni dei propri clienti con esigenze leggermente diverse, di conseguenza viene messo in atto un grado di differenziazione piuttosto marginale;

- ***Mercato diversificato:*** se nella caratterizzazione precedente il grado di differenziazione tra i segmenti serviti risulta marginale, qui lo identifichiamo come radicale. L'obiettivo diventa quello di servire clienti con bisogni estremamente differenti;
- ***Mercato multisised:*** in questo caso tra i gruppi di clienti che si desiderano servire vi è una cosiddetta interdipendenza. Perché il modello di business possa essere messo in atto è necessario che vi siano i due gruppi di clienti e quindi che tra questi si instauri una relazione di interdipendenza: uno non può sussistere senza l'altro.

**Canali:** essenzialmente sono i mezzi con i quali l'azienda decide di far arrivare la propria offerta di valore come ad esempio canali di comunicazione, di distribuzione e di vendita. In breve, come l'impresa entra in contatto con i suoi acquirenti. Nello specifico possiamo fare una differenziazione tra:

- ***Canali diretti:*** quando è l'impresa ad avere una forza vendita interna, sostenendo costi sicuramente maggiori ma monitorando direttamente e quindi grazie ad una maggiore efficacia giungere a margini importanti.

- **Canali indiretti:** in questo caso parliamo di canali di proprietà dei partner. Garantiscono margini minori rispetto a quelli diretti ma a fronte di costi più contenuti.

È bene ricordare che solitamente le aziende prediligono un mix di canali diretti e indiretti in modo da trarne più benefici possibili.

**Relazioni con i clienti:** rappresentano il modo ed il grado con cui l'impresa decide di relazionarsi con il cliente. È un elemento fondamentale poiché consente di favorire e migliorare aspetti come la fidelizzazione della clientela, l'esperienza del cliente e l'incremento dei volumi d'affari. Le tipologie di relazioni possono riassumersi nelle seguenti categorie;

- **Assistenza personale:** si fa leva sull'interazione con il cliente mettendo a disposizione un servizio che può supportarlo qualora ne avesse bisogno;
- **Assistenza personale dedicata:** simile alla precedente ma con un alto grado di attenzione al cliente visto che quando viene messa in atto a quest'ultimo vi è messa a disposizione una persona che lo segue attentamente e dettagliatamente. Un esempio è un addetto alla consulenza;
- **Self-service:** è il caso in cui si diffida dal dare un'assistenza basata sull'interazione con il cliente ma come contropartita si forniscono i mezzi necessari per risolvere da sé eventuali problematiche;

- **Community:** facciamo riferimento ad uno spazio riservato, solitamente all'interno del sito internet dell'organizzazione, dove gli utenti mettono in atto scambi di conoscenze e considerazioni relative ad eventuali problematiche;
- **Co-creazione:** in questo caso il cliente diventa una sorta di partner dell'azienda con il fine di creare valore per se stesso e per l'azienda. Un tipico esempio sono gli spazi riservati per le recensioni.

**Valore offerto:** rappresenta il fulcro del modello. La proposta di valore indica l'insieme di prodotti e servizi che rappresenta valore per uno specifico segmento di clienti (Osterwalder A., Pigneur Y., 2012). È l'elemento che distingue maggiormente l'impresa dai propri competitor. Quello che orienta il cliente a scegliere la nostra impresa. Il valore offerto può focalizzarsi su svariati aspetti, elencheremo quelli che sono i principali:

- La capacità di apportare un'innovazione nel prodotto o nel servizio tale da attirare il consumatore invogliandolo all'acquisto per soddisfare un bisogno nuovo;
- Incrementare le performance del prodotto o servizio così da migliorarlo continuamente;

- Fornire la possibilità di personalizzare il prodotto o il servizio a piacimento del cliente in modo da incontrare il favore di quest'ultimo;
- Focalizzare l'attenzione sul cosiddetto approccio problem solving, offrendo soluzioni specifiche in funzione delle esigenze del relativo cliente;
- Mettere in risalto il design di un determinato prodotto così da sottolineare l'esclusività dell'offerta proposta;
- Basare la propria offerta di valore su un prezzo basso, così da colpire le fasce di consumatori più sensibili al prezzo;
- Impostare un'offerta di valore che consenta al cliente di ridurre i propri costi;
- Cercare, tramite la propria offerta, di ridurre i rischi che possono derivare dall'acquisto di un determinato prodotto;
- Fare leva su aspetti come semplicità di utilizzo e accessibilità.

**Flussi di ricavi:** una volta generato valore per i propri clienti, è chiaro che l'impresa deve impossessarsi di una parte di valore cioè quella che potrà andare a formare il cosiddetto flusso di ricavi. Vediamo nello specifico che i flussi di ricavi possono essere ottenuti in diversi modi:

- ***Vendita diretta:*** è la modalità di vendita tradizionale. Al costo del prodotto o del servizio si aggiunge un margine di guadagno per il venditore;
- ***Canone d'uso/ pay-per-use:*** con tale modalità si fa riferimento essenzialmente ai servizi. Più il servizio verrà utilizzato più si andrà a pagare;
- ***Quota d'iscrizione/abbonamento:*** il cliente per utilizzare il servizio sottoscriverà un abbonamento che potrà essere mensile o annuale;
- ***Prestito/noleggio /leasing:*** offrono la possibilità al cliente di usufruire di un prodotto così che quest'ultimo non dovrà sostenere costi per l'acquisto;
- ***Licenze:*** al cliente viene data la possibilità, dietro compenso, di utilizzare una proprietà intellettuale come ad esempio un brand;
- ***Commissioni d'intermediazione:*** il flusso di ricavi deriva da servizi di intermediazione come avviene ad esempio nelle piattaforme di trading online;
- ***Pubblicità:*** l'impresa ricava direttamente da inserzioni pubblicitarie.

**Risorse chiave:** qualsiasi organizzazione per creare valore deve possedere i cosiddetti “asset”, cioè le risorse strategiche necessarie per poter sostenere la propria offerta di valore. Le risorse possono essere suddivise in quattro tipologie:

- **Risorse fisiche:** esempi sono edifici, impianti e sistemi informativi.  
Elementi fondamentali per un vantaggio di lungo periodo;
- **Risorse finanziarie:** si fa riferimento a garanzie finanziarie o linee di credito, necessarie per implementare un modello di business;
- **Risorse intellettuali:** capitale intellettuale certificato e reso proprio dell'azienda tramite brevetti, copyright, brevetti;
- **Risorse umane:** riguardano i conferimenti di chi lavora e si mette a disposizione per l'organizzazione: creatività, competenze, skills di valore.

**Attività chiave:** sono quei processi che assicurano il funzionamento e l'efficacia del modello di business. Si possono riassumere in tre categorie:

- **Produzione:** riconducibile alle fasi di progettazione e sviluppo del prodotto fino alla consegna;
- **Problem solving:** relativo alle attività mirate a cercare soluzioni ad hoc che possano risolvere problemi diversificati per singoli clienti;
- **Piattaforme/ Network:** sono attività che identificano aziende che per il proprio business fanno leva sullo sviluppo di piattaforme dedicate a reti di relazioni.



**Partnership chiave:** le imprese non possono diffidare da stringere partnership con attori o altre organizzazioni che la circondano. Risulta un elemento chiave del modello di business dal momento che partnership fruttifere e durature possono portare ad enormi benefici sotto svariati punti di vista come ad esempio: perseguire economie di scala, efficientare processi produttivi, ridurre rischio e incertezza nell'organizzazione. Vediamo quali sono le forme principali di interazione:

- ***Alleanze strategiche tra concorrenti:*** alleanze tra concorrenti messe in atto per raggiungere un interscambio di conoscenze e creazioni di sinergie che possono apportare enormi vantaggi;
- ***Alleanze strategiche tra non concorrenti:*** anche stringere rapporti con imprese non concorrenti può essere una fonte di vantaggio competitivo. Quest'ultime mirate ad una gestione bilaterale della conoscenza e dello scambio di informazioni;
- ***Joint Venture:*** mentre le alleanze precedenti sono mirate esclusivamente alla creazione di sinergie, qui l'alleanza è legata alla volontà delle due o più organizzazioni di sviluppare nuovi business, spesso differenti dal core\* che caratterizza le imprese partner;
- ***Relazioni acquirente-venditore:*** relazioni mirate alla riduzione dei rischi riguardanti l'approvvigionamento. Consentono di stabilire rapporti

duraturi e fruttuosi e spesso vengono messi in atto da organizzazioni che hanno l'interesse ad avere esclusività di forniture.

**Struttura dei costi:** è relativo alla struttura dei costi che l'organizzazione deve sostenere per implementare il proprio modello di business. Si è soliti dividere la struttura dei costi in due categorie: basati sui costi e basati sul valore:

- **Riduzione dei costi:** l'impresa si focalizza sulla diminuzione dei costi cercando di rendere più snella possibile la propria struttura dei costi;
- **Creazione di valore premium:** l'impresa si focalizza su un'offerta basata su un elevato grado di valore per il cliente e di conseguenza diffida dallo snellire la struttura dei costi. Riconosce nei clienti la volontà di voler pagare un prezzo maggiore per l'ottenimento di un prodotto da un valore premium.

Dalla disamina dei nove blocchi costitutivi il Business Model Canvas possiamo intuire quanto lo strumento sia predittivo ma soprattutto quanto sia completo dal momento che inserisce nel blocco tutti gli aspetti che caratterizzano la vita dell'azienda. Con questo strumento risulta molto semplice visualizzare, analizzare e gestire i business esistenti ed altrettanto semplice sarà personalizzarlo in

funzione del contesto aziendale che si vuole analizzare, o creare visto che lo strumento può essere d'ausilio per concretizzare un'idea di business poiché lascia spazio ad un alto grado di creatività. Un altro vantaggio che offre il modello è quello di stimolare il lavoro in team poiché, grazie al fatto che utilizza un linguaggio visivo, può essere messo a portata di tutti all'interno di un'organizzazione così che ogni addetto potrà offrire un contributo per svilupparlo. Questo aspetto risulta molto importante poiché sappiamo bene che il lavoro in gruppo nelle organizzazioni porta ad un aumento di fiducia reciproca e di entusiasmo, riducendo quindi eventuali conflitti e malcontenti.

## **1.4 Innovare un modello di business: cosa significa**

Nella parte iniziale del lavoro in cui si è presentato lo strumento in analisi, abbiamo posto particolarmente attenzione su una caratteristica intrinseca che lo contraddistingue: la flessibilità. Il concetto di flessibilità si sposa alla perfezione con il concetto di innovazione e, di conseguenza, con il concetto di modello di business. Questo perché il cambiamento, che sia intrinseco o estrinseco all'organizzazione, è un fattore imprescindibile e quindi ogni modello di business, inteso come architetto logico e strutturale, deve essere in grado di potersi aggiornare e quindi innovare continuamente. Quindi, se con “modello di business” intendiamo la logica secondo cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore con “innovare un modello di business” intendiamo i modi ed i mezzi con cui un'organizzazione riesce ad innovare la logica attraverso la quale l'impresa crea, distribuisce e cattura valore per fare in modo che la dinamicità dell'ambiente esterno non renda l'architetto tipico dell'organizzazione obsoleto. Questo perché è difficile, quasi irrealistico, che un'impresa che mantiene la stessa struttura di creazione del valore possa perdurare nel tempo senza apportare modifiche poiché inequivocabilmente una rigidità eccessiva porterà nel tempo ad effetti negativi. Quindi la grandezza di un'impresa sta proprio nello sviluppare capacità che le consentano di capire anticipatamente come evolverà lo scenario competitivo di

riferimento in modo da poter trasformare quei cambiamenti a cui non può sfuggire in vere e proprie opportunità per evolversi.

Dopo aver presentato questa estensione del concetto di modello di business è bene discutere di quelle che potrebbero essere le cause che portano a metterlo in atto. Sicuramente la prima motivazione alla base del cambiamento fa fede a quello che è uno dei rischi principali che si possono correre all'interno di un'organizzazione, cioè evitare che il modello attualmente in uso possa cadere nell'obsolescenza. Cioè possa con il tempo perdere quell'efficacia e quella validità che lo avevano contraddistinto e fatto in modo che il modello risultasse fruttuoso, visto che l'obiettivo finale è sempre quello di creare valore. Un segnale che può aiutare a capire quando il modello sta sfociando nell'obsolescenza fa riferimento sicuramente ad un peggioramento dei parametri quali/quantitativi da tenere sotto controllo in un contesto aziendale.

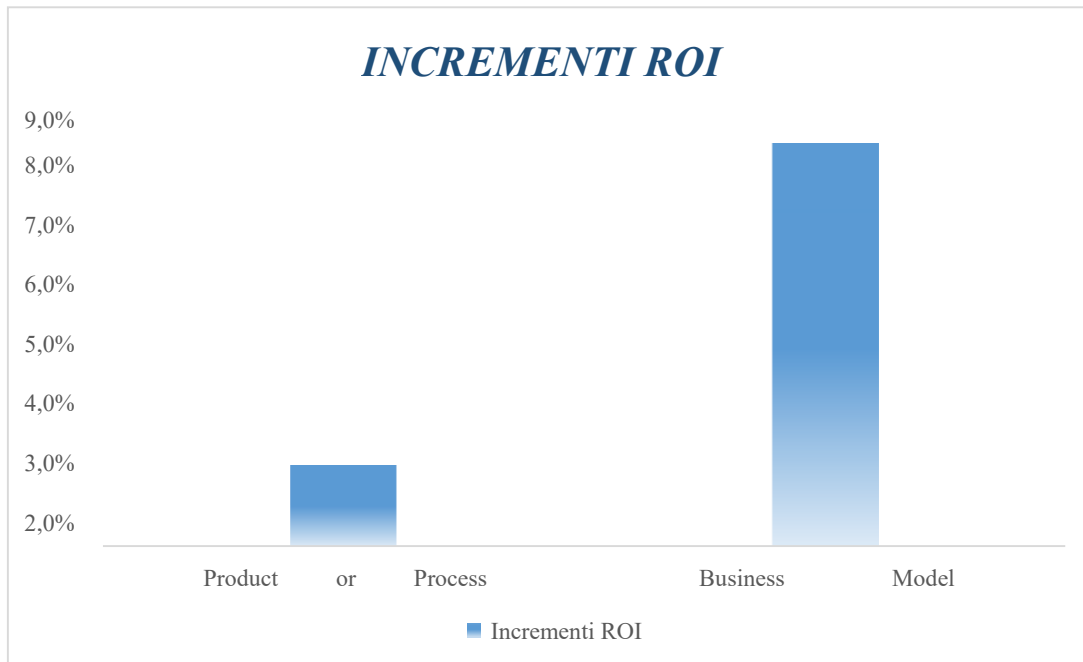
Un'altra motivazione alla base dell'innovazione è da riscontrare invece nella pressione competitiva. Sappiamo bene che con il passare del tempo quest'ultima tende ad aumentare e quindi aumentano le probabilità che uno o più competitors possano conquistare i miei clienti e quindi innescare meccanismi che conducono inequivocabilmente a cambiare qualcosa all'interno della mia organizzazione. Innovare il proprio modello di business è una soluzione per sfuggire a tale meccanismo, cercando di individuare gli aspetti che si possono ottimizzare e quindi migliorare giorno per giorno. La grandezza di un'organizzazione per

sfuggire a questo meccanismo sta nell'individuare aspetti e dinamiche che la rendano unica, inimitabile.

Inoltre, il cambiamento organizzativo e quindi l'innovazione è un antidoto per risollevarsi da periodi di crisi aziendale, mettendo in atto una lotta per la sopravvivenza. Una volta accertato lo stato di crisi risulta inutile continuare a percorrere la stessa strada poiché, a mio riguardo, pensare che il futuro possa essere semplicemente una proiezione del passato è uno degli approcci più sbagliati che si possano adottare e quindi una scelta da fare è sicuramente quella di innovare il proprio modello di business. È bene non confondere il fatto che l'innovazione di cui parliamo fa fede ai processi interni di un'organizzazione e non alla modifica di prodotti e servizi, quindi dell'offerta. Da uno studio del Boston Consulting Group<sup>5</sup> possiamo vedere quanto innovare il modello di business rende di più rispetto ad attuare un cambio di rotta sull'oggetto della produzione, o appunto su una modifica del core business dell'impresa:

---

<sup>5</sup> Boston Consulting Group (BCG), colosso nel mondo della consulenza manageriale alla quale dobbiamo la Matrice BCG, matrice di portafoglio ideata negli anni 70.



**Fig. 4** Percentuali di incrementi del ROI causate da un cambio del modello di business al cospetto di incrementi provocati da cambiamenti intrinseci di processo.

*Fonte: Boston Consulting Group*

Ipotizzate le cause alla base di uno shift del modello di business, è bene fare un cenno a quello che è il pensiero riguardo l'innovazione del modello di business da parte dei principali autori all'interno della letteratura. Così come per il modello di business gli autori si sono divisi sui tentativi di dare una definizione univoca e quindi anche qui possiamo vedere come la letteratura non mostri una linea di pensiero omogenea. Infatti distinguiamo principalmente due branche di pensiero: una parte considera l'innovazione del modello di business come un processo che porti alla modifica di uno o più componenti del modello di business, quindi dei

cosiddetti *building blocks*, un'altra parte che identifica l'innovazione come un cambiamento radicale che porti a modificare anche la struttura intrinseca dell'organizzazione, quindi a sconvolgere "l'ossatura" dell'impresa. A difendere la prima tesi è anche Osterwalder. Proprio Osterwalder in un lavoro pubblicato nel 2020 dal titolo "Migliori modelli di business"<sup>6</sup> si occupa del tema dell'innovazione offrendo importanti spunti per chi decide di rivoluzionare il proprio modello di business. Per l'autore l'innovazione nel modello di business può presentare tre differenti sfumature: innovazione trasformativa, innovazione di sostegno ed innovazione di efficienza. L'innovazione trasformativa è quella che richiede l'esplorazione delle opportunità che si possono riscontrare all'esterno dell'organizzazione, quindi esulando da quello che è definito come campo tradizionale dell'impresa. È quella che si avvicina di più ad un cambio di rotta piuttosto radicale poiché può sfociare in un abbandono dei business esistenti. L'innovazione di sostegno invece è focalizzata all'esplorazione di azioni e stimoli che possano sviluppare, rafforzare e mantenere in vita i modelli di business esistenti. Infine, con innovazione di efficienza si fa riferimento ad un semplice efficientamento diffidando dal modificare in modo sostanziale i modelli che caratterizzano la realtà aziendale. È chiaro che i tre processi presentino tempi e modi di attuazione differenti, ma soprattutto si caratterizzano per diversi livelli di rischio e incertezza. Ricordiamo che la messa in atto di scelte di questo genere

---

<sup>6</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Migliori modelli di business*, 2020



necessita di scelte ben ponderate e non estemporanee poiché l'innovazione di caratterizza come un processo tutt'altro che lineare visto che il fallimento è sempre dietro l'angolo. Il fatto che un modello di business possa essere modificato nelle sue componenti risulta per lo strumento un vantaggio enorme visto che è sicuramente un percorso più breve rispetto alla modifica della struttura interna all'organizzazione. Anche nel caso in cui si decida di optare per un cambio di rotta piuttosto radicale, e quindi di diversificare la produzione con prodotti o servizi nuovi, tale sforzo dovrà essere legato inequivocabilmente allo sviluppo di un modello di business che ne definisca il modo in cui le proposte arrivino sul mercato e di come catturerà valore.

#### ***1.4.1 Esempi di shift di un modello di business***

***“Evitate i grandi fallimenti, altrimenti sarete finiti.***

***Accogliete i piccoli fallimenti, altrimenti sarete finiti.”***

Alexander Osterwalder

Spesso nella vita di un'organizzazione si ritiene che le modalità con cui viene creato valore possano continuare ad apportare benefici in eterno e soprattutto nei periodi più fruttuosi, si tende a ritenere che non si stanno commettendo errori. La grandezza di chi ha una mentalità vincente spesso si misura con la capacità di accettare che qualcosa va cambiato, assorbendo la cosa di buon grado. Con l'espressione "shift di un modello di business" indichiamo quel processo che mira a descrivere la transizione di un'organizzazione da un modello di business in declino, oramai stantio, a uno che possa risultare più fruttuoso e più competitivo. Parliamo di un processo messo in atto per cercare di migliorare sensibilmente un modello di business che l'impresa ha già consolidato nella propria organizzazione così da poterlo revisionare e renderlo innovativo ma soprattutto differente da quello dei propri competitors. Quindi parliamo di un cambiamento endogeno visto che ha origine nell'interno e perché si parte dal modello di business già radicato nell'organizzazione.

Nella nostra rassegna presenteremo alcune casistiche di grandi imprese in cui l'organizzazione ha deciso di innovare il proprio modello di business. L'innovazione, come sappiamo, può riguardare uno o più aspetti del modello di business e nella nostra disamina distingueremo principalmente quattro tipologie di shift:

- basato sulla proposta di valore:
- basato sul *frontstage*;

- basato sul *backstage*;
- basato sulla *formula di profitto*.

Per ogni categoria presenteremo una macro-impresa che ha deciso di mettere in atto una delle proposte elencate precedentemente. È bene sottolineare nuovamente che le organizzazioni che presenteremo sono partite da un modello di business già esistente, semplicemente revisionandolo per evitare quei rischi di cui abbiamo discusso precedentemente.

***Shift basato sulla proposta di valore:*** è il caso in cui si decide di modificare la proposta di valore, sempre connessa al business principale. Si passa dalla sola offerta di uno o più prodotti ad offrire anche una pluralità di servizi, o viceversa. Di conseguenza, una scelta di questo genere porta a modificare inequivocabilmente l'architetto logico e strutturale del modello di business.

L'impresa che prendiamo come esempio è la Hilti. La Hilti nasce nel 1941 e per sessant'anni produce rigorosamente utensili e prodotti per l'edilizia, diventando nel tempo una realtà solita a livello mondiale nel settore di riferimento. Nel 2000, un cliente chiave chiede alla Hilti una soluzione inerente alla gestione degli utensili. Hilti si rende conto che ai suoi clienti non interessa possedere gli utensili, bensì che questi erano disposti a noleggiarli in modo da rendere il proprio lavoro

più produttivo possibile poiché così potessero avere più strumenti a disposizione senza mettere in atto investimenti impegnativi. Così si passa dal vendere utensili al vendere un servizio ricorrente. Hilti, inoltre, crea un sistema di tracciamento che consente la riparazione, la sostituzione e l'aggiornamento degli utensili. La grandezza della scelta si traduce per le aziende clienti in una forte prevedibilità dei costi, per Hilti in ricavi ricorrenti. Lo shift della proposta ha permesso a Hilti, negli anni della crisi finanziaria che fortemente ha colpito il settore edilizio a partire dal 2008, di resistere ad essa e di continuare a crescere.

Le principali modifiche del modello di business sono state:

- Da prodotto a servizio ricorrente;
- Da canale di vendita a canali di fornitura di servizi;
- Da una struttura di costi basata sui prodotti ad una basata sui servizi.

***Shift basato sul frontstage:*** in questo caso si intende un cambio del target di clienti servito, e quindi delle modalità con cui ci si approccia al mercato di fornitura. Il caso che andiamo ad analizzare fa riferimento ad uno shift da fornitore b2b, impercettibile al consumatore, verso una proposta rilevante per quest'ultimo. È il caso della Intel, che fino agli anni 90 si occupava di produrre e distribuire microprocessori alle grandi aziende che fabbricavano ed assemblavano pc. Intel nel 1991, decide di creare una forte campagna di marketing chiamata

“Intel Inside” come strategia per differenziare i suoi microprocessori (e i pc che li contenevano) da altri pc di minore qualità, mentre prima Intel era totalmente sconosciuto agli occhi del consumatore poiché semplicemente vendeva i suoi prodotti a produttori di pc, senza che il proprio logo figurasse nello strumento in cui il proprio processore era installato. In altre parole, non instaurava una relazione diretta con il consumatore finale. L’idea di Intel che convinse i produttori di pc a far figurare il proprio logo fu quella di condividere i costi pubblicitari con quest’ultimi. Ad oggi il logo di Intel compare nella maggior parte dei pc in commercio, indicando un sigillo di qualità, mentre prima il consumatore non veniva a contatto con l’organizzazione. Quindi tale sviluppo del modello di business ha fatto in modo non solo di pervenire ad un elevato grado di visibilità per Intel, ma nel 1992 di raggiungere grazie alla campagna “Intel Inside” un miliardo di ricavi netti.

Principali conseguenze di tale scelta sono state:

- Da B2B a B2C;
- Da marketing B2B a marketing per il consumatore finale;
- Forte aumento delle vendite grazie al brand diretto al consumatore grazie ad un meccanismo che ha portato a moltiplicare i ricavi.

***Shift basato sul backstage:*** è una tipologia di innovazione basata su una nuova idea di utilizzo delle risorse che ho già a disposizione ma che con il tempo possono risultare non più fruttuose come lo erano state in precedenza. In altre parole, è uno shift dall'utilizzo di una o più risorse per una proposta di valore all'uso della stessa risorsa per una proposta del tutto diversa, mirata a soddisfare il bisogno di un cliente, o di un gruppo di clienti, differenti per bisogni e necessità. Il valore aggiunto di tale scelta risiede nella possibilità di instaurare sinergie importanti che possano condurre ad un flusso di ricavi parallelo del tutto nuovo, visto che utilizzo le stesse risorse.

Come caso pratico prendiamo l'esempio di Fujifilm, leader nella produzione di pellicole per la fotografia. Sappiamo bene che con la digitalizzazione della fotografia dai primi anni 2000 l'uso delle pellicole si è ridotto drasticamente ed è così che Fujifilm decide di reinventarsi. Decide di investire denaro in R&S creando un laboratorio avanzato di ricerca così da capire come potesse utilizzare le risorse a disposizione per reinventarsi. Fujifilm si rende conto che il materiale principale delle pellicole fotografiche, il collagene, potesse essere usato nel campo della cosmetica soprattutto per sviluppare prodotti dedicati alla cura della pelle. Ed è così che costruisce un nuovo modello di business partendo dalla stessa risorsa che utilizzava per le pellicole fotografiche e inizia a commercializzare prodotti per la cosmetica anti-età istituendo il brand Astalift. Grazie a questo shift, Fujifilm si è ripresa dal forte calo dovuto dal tramonto della pellicola che invece

ha colpito fortemente i propri competitors. La linea Astalift consentì di raddoppiare il fatturato dell'organizzazione.

Principali modifiche del modello di business hanno riguardato:

- Passaggio da risorsa chiave a risorsa multiuso;
- Cambio del segmento di clientela da servire;
- Cambio da canale tradizionale a nuovo canale da utilizzare;
- Da ricavi a nuovi ricavi.

***Shift basato sulla formula di profitto:*** si fa riferimento qui ad un cambiamento che riguarda il modo in cui si arriva a generare profitti. Può accadere che per arrivare a generare più ricavi spesso basti semplicemente cambiare il metodo di reperirli. Esempi di tale switch sono ad esempio passare da vendere i propri prodotti ad un costo elevato a venderli ad un costo basso o passare da ricavi basati sulla singola transazione a ricavi ricorrenti.

L'esempio che prendiamo a riferimento riguarda uno passaggio dal vendere costantemente, quindi basare i propri ricavi su un aspetto puramente transazionale, a stringere con i propri clienti rapporti duraturi che vadano a sfociare in ricavi ricorrenti. Un'azienda che ha sposato questa logica è Adobe, casa statunitense produttrice di software. Sin dall'inizio della sua attività Adobe otteneva i propri ricavi tramite vendita diretta, quindi focalizzandosi sul semplice aspetto

transazionale. Nel 2012, grazie al fatto che viene resa possibile la distribuzione dei software via Internet, decide di offrire i suoi software tramite servizi cloud in abbonamento mentre prima i propri clienti acquistavano una licenza perpetua in cui si includevano aggiornamenti periodici. La scelta viene premiata poiché, dopo un breve periodo d'assestamento, con tale metodologia di ottenimento di ricavi l'azienda aumenta drasticamente i propri introiti.

La scelta ha portato a tali modifiche:

- Da ricavi transazionali a ricorrenti;
- Da una relazione di breve termine con i clienti ad una di lungo termine;
- Da una proposta basata sulla vendita ad una basata su canoni di abbonamento.

I casi presi in analisi confermano come nella vita di un'organizzazione può accadere che si verifichino dei periodi in cui si assiste a brusche frenate ma la capacità di reinventarsi continuamente facilita le modalità di ripresa. Lo strumento del modello di business, inteso come strumento di visualizzazione della strategia, è un concetto che si presta benissimo a cambiamenti di questo genere poiché una volta che viene visualizzato nella mente di chi opera nelle organizzazioni, comunicare cambi di rotta e modifiche operative può risultare un processo più immediato. Tale aspetto non risulta cosa da poco poiché spesso i fallimenti



derivano anche da quel gap che si crea tra chi prende decisioni strategiche e chi deve metterle in atto.

## **CAP. 2- LA PERFORMANCE A LIVELLO DI “MODELLO DI BUSINESS”**

Il capitolo precedente si è chiuso mettendo in rilievo l'importanza della flessibilità dello strumento che stiamo analizzando, ponendo l'enfasi soprattutto sulla capacità di chi riesce a modificare il proprio modello di business per aggirare eventuali problematiche ed evitare fallimenti. Detto questo, è lecito chiedersi come sia possibile intuire la necessità di mettere in atto un cambio di passo che porti ad evitare grandi fallimenti: grazie alla *misurazione*. È proprio grazie alla misurazione ed al monitoraggio continuo delle proprie performance e dei propri livelli di efficienza che l'impresa potrà vedere chiaro su possibili problematiche e inefficienze e, dopo aver messo a fuoco le cause principali, mettere in atto interventi correttivi e cercare di giungere a vere e proprie innovazioni strategiche.

## 2.1 La misurazione della performance aziendale

Prima di focalizzarci sulla misurazione dei risultati all'interno di un contesto organizzativo è bene soffermarsi sul singolo concetto di misurazione, ed è bene partire dall'etimologia del termine visto che l'origine è particolarmente interessante. Il termine "misura" proviene dal latino *mensura*, a sua volta derivante dal verbo *metiri*. La radice di quest'ultimo verbo deriva da un termine di origine indoeuropea utilizzato per indicare il termine "luna". Bene, a questo punto sembra chiaro chiedersi: "cosa lega la misura alla luna?" Facile. Proprio il ciclo lunare veniva utilizzato da lontani popoli del passato come uno "strumento" per organizzare la propria vita sociale ed economica e quindi per misurare il tempo e monitorare quello che doveva essere conseguito nell'arco della giornata. Solo molto tempo dopo il mese fu plasmato, quindi adattato, al ciclo solare.

Il breve racconto ci fa cogliere subito l'essenza del misurare, cioè del mantenere sotto controllo e quindi monitorare un insieme di aspetti visto che un sistema di misurazione adeguato consente di arrivare, ogni qual volta se ne presenti il bisogno, ad una chiara ed effettiva visione della direzione verso cui si vuole andare. Di conseguenza può categorizzarsi come un supporto fondamentale per

capire se le decisioni, e di conseguenza le azioni, che si sono volute implementare stanno portando ad effettivi benefici.

Una volta introdotto il significato di misurazione, è necessario rapportarlo ad una dimensione più tecnica, cioè quella aziendale. Per farlo, presentiamo due aspetti fortemente connessi con quest'ultimo tali da crearne una sorta di concetto tridimensionale: la performance e la valutazione.

La performance è possibile identificarla come il contributo che un'organizzazione apporta tramite le proprie scelte, quindi le proprie azioni, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi prefissati. In altri termini, il risultato a cui si giunge svolgendo una o più determinate attività. In linea di massima, qui la possiamo dividere in: performance organizzativa e performance individuale. La prima fa fede chiaramente all'intera organizzazione, la seconda agli obiettivi del singolo individuo. Tuttavia se si parla di performance aziendale non ci si può limitare a considerarla solo ed esclusivamente connessa ad aspetti come prestazioni e rendimenti bensì è necessario rilevarla sotto diversi punti di vista, cioè riferita a diverse tipologie di risultato che un'impresa generica consegue. Questi sono: risultati economico-finanziari, risultati competitivi e risultati sociali. I risultati economico-finanziari sono quelli direttamente riconducibili ad indicatori ricavabili dalla contabilità, che sia analitica o generale. I risultati competitivi invece fanno fede alla posizione che l'impresa assume all'interno della propria arena competitiva, cioè in funzione del peso dell'impresa al cospetto dei propri

competitors. In ultimo, risultati sociali sono riscontrabili nella soddisfazione di chi opera all'interno dell'organizzazione ma anche in quella di chi interagisce con essa, i propri stakeholders.

La valutazione, invece, è quel processo che si mette in atto nel momento in cui si analizzano le informazioni rilevate riguardanti ad esempio le risorse impiegate, i processi e le attività al fine della comparazione con i livelli che si erano stabiliti nella fase di programmazione. Strettamente collegata alla valutazione vi è il concetto di monitoraggio che differisce dalla precedente per l'orizzonte di riferimento poiché la valutazione è un processo che si mette in atto al termine di un determinato periodo, mentre il monitoraggio è un processo che avviene costantemente e quindi in corso d'opera.

Oltre che sottolineare il rapporto che si instaura tra misurazione e valutazione della performance, il confronto è mirato soprattutto a catturarne le differenze. La prima differenza rilevante è che la valutazione è un processo che segue la misurazione, e di conseguenza non vanno interpretati come concetti sovrapponibili. La seconda riguarda le modalità con cui i due processi si mettono in atto: la misurazione avviene tramite l'identificazione e la quantificazione di indicatori, sia qualitativi che quantitativi, che appunto possano far arrivare chi se ne occupa ad un "fattore" più predittivo possibile mentre la valutazione è un processo che va appunto a valutare, quindi a dare un giudizio, a quelli che sono stati i risultati rilevati all'interno di diversi ambiti. Ricordiamo che gli indicatori

sono degli indici che sintetizzano l'andamento di processi aziendali. In ultimo, volendo delineare un ordine secondo il quale i tre concetti si articolano avremo: performance, misurazione, valutazione.



**Fig.5** Performance, misurazione, valutazione.

*Fonte: propria elaborazione*

Dopo aver capito il nesso che lega performance, misurazione e valutazione è bene iniziare a definire quelle che sono le caratteristiche, o meglio i requisiti, di un sistema adeguato di misurazione delle performance aziendali. Caratteristica da cui non può prescindere un sistema di misurazione è legata al fatto che deve presentare competenze che gli assicurano la copertura di un orizzonte temporale a

tuttotondo cioè che vada ad abbracciare breve, medio e lungo periodo. Peculiarità che tali competenze devono possedere sono:

- **Completezza:** un sistema di misurazione può essere definito completo se effettivamente va a misurare e quindi a monitorare tutte quelle componenti che in qualche modo contribuiscono alla creazione di valore in un contesto aziendale;
- **Rilevanza:** un sistema è detto rilevante se va ad operare sulle aree critiche di gestione nelle quali si possono individuare quegli aspetti che maggiormente vanno ad incidere sui risultati finali. Legato al concetto di rilevanza vi è quello della selettività. I due concetti sono strettamente correlati poiché un sistema di misurazione con troppe variabili da monitorare può rivelarsi fuorviante ma soprattutto difficile da gestire, perciò è necessario focalizzare l'attenzione su quelle ritenute più predittive;
- **Flessibilità:** è una caratteristica fondamentale in quanto se un sistema risulta flessibile significa che è in grado di modificarsi in funzione delle esigenze che la misurazione comporta. In contesti fortemente dinamici a causa di mutamenti derivanti soprattutto dall'ambiente esterno, indicatori e parametri di monitoraggio devono poter cambiare rapidamente;

- **Comprensibilità:** un sistema di misurazione risulta comprensibile se è in grado di essere assorbito dall'intera organizzazione e far fare in modo che ciò sia possibile deve essere diffuso all'interno dell'organizzazione tramite un linguaggio universalmente condiviso.

Introdotta il concetto di misurazione, di performance ed elencato le caratteristiche che si richiedono per un sistema di misurazione adeguato dobbiamo focalizzare l'attenzione su degli strumenti solo citati precedentemente ma fondamentali nella nostra analisi ed in ogni sistema di misurazione: gli indicatori.

Numerose sono le tipologie di indicatori che si possono utilizzare per riassumere l'andamento aziendale, ma prima di presentarli ci focalizziamo sulle tipologie di misurazione che possono effettuare, cioè andiamo ad individuare l'oggetto della misura in sé. Sinteticamente le misure di quest'ultimi si possono riassumere in tre blocchi:

- **Misure di costo:** fanno fede a quegli indicatori che riescono a misurare i costi necessari per svolgere determinate attività e processi. Per arrivare ad avere un'idea sull'efficienza dei processi che caratterizza l'organizzazione è necessario utilizzare un sistema di controllo basato su tale misurazione.



Per fare un esempio, un sistema di controllo diffuso su misure di questo genere è sicuramente l'Activity based management<sup>7</sup>;

- **Misure di tempo:** essendo una grandezza misurabile, ma soprattutto diretta, ogni organizzazione mira a gestire e quindi a misurare il tempo all'interno dei vari processi. L'importanza di misurare il tempo è anche figlia dei nuovi approcci nelle catene di produzione e di fornitura cosiddetti *just in time*<sup>8</sup> dove il tempo appunto è diventato vero e proprio fattore di competizione. Un esempio di misurazione di performance del tempo è il lead time, cioè il tempo effettivo che si impiega per mettere in atto un processo;
- **Misure di qualità:** risultano tra quelle elencate le più complesse da analizzare e da gestire. Per analizzarle meglio è bene dividerle in misure di qualità prodotta e misura di qualità percepita. Le prime consistono in parametri che aiutino a far capire se l'implementazione del processo di produzione sia valido e quindi efficace, mentre le misure di qualità percepita si rimettono a poter dare un giudizio su quanto l'offerta sia conforme alle esigenze dei vari clienti.

---

<sup>7</sup> La gestione basata sulle attività (ABM) è un approccio per mappare e determinare la redditività di ogni aspetto aziendale.

<sup>8</sup> Tecnica di produzione che mira ad una virtuosa gestione delle risorse e ad una riduzione degli sprechi. Viene utilizzata quando si manda in produzione solo il/i prodotti venduti.

Tuttavia, vista la complessità e la numerosità degli indicatori di performance riscontrabili all'interno dei sistemi di misurazione, dedicheremo loro il seguente sottoparagrafo in modo da effettuarne una panoramica esaustiva.

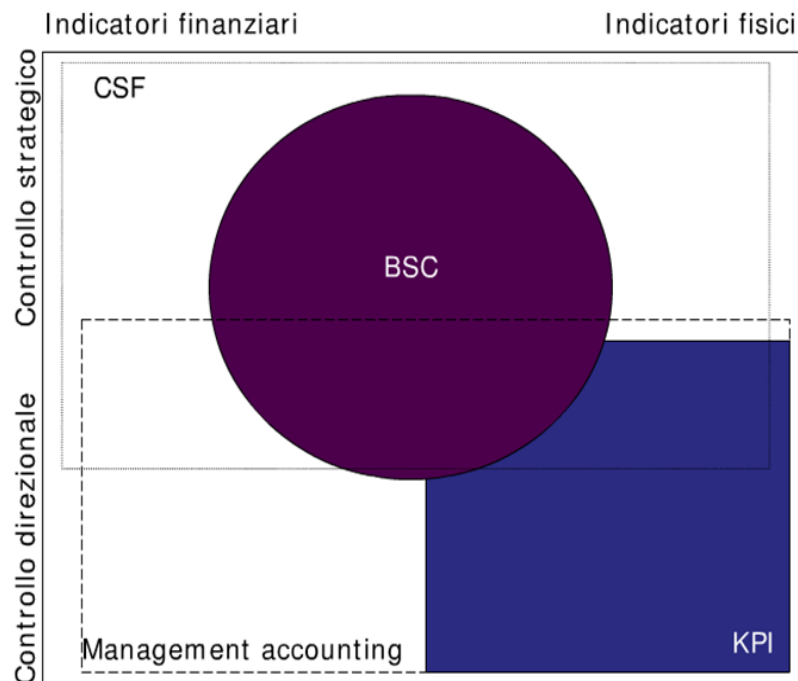
### ***2.1.1 Le principali tipologie di indicatori della performance aziendale***

Una volta che abbiamo posto l'attenzione nel capire la varietà delle prospettive aziendali da monitorare possiamo intuire bene che altrettante saranno le tipologie di indicatori che fanno riferimento a quest'ultime. Principalmente la pluralità di quest'ultimi è possibile suddividerla all'interno di diversi blocchi, in modo da individuare quelli maggiormente utilizzati e diffusi nelle realtà aziendali. Ne prendiamo in esame quattro:

- ***Critical success factor (CSF)***: rappresentano delle variabili che si utilizzano per identificare le aree critiche del business. Hofel e Shendel nel 1977 le identificarono nel seguente modo: "I fattori critici di successo sono delle variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni, che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore". Li consideriamo

all'interno della disamina degli indicatori poiché individuarli rappresenta lo step precedente alla selezione degli indicatori strategici;

- **Key performance indicators (KPI):** sono gli indicatori di performance per eccellenza ed operano sull'aspetto del controllo operativo, quindi ritenuti fortemente critici. Possono essere sia qualitativi che quantitativi e una selezione accurata e ben ponderata di questi indicatori può portare ad un effettivo miglioramento di processi e obiettivi;
- **Management accounting:** è l'architetto alla base del controllo economico-patrimoniale. Così come abbiamo introdotto i fattori critici di successo per individuare le aree critiche, anche qui utilizziamo la contabilità gestionale come base per capire su quali aspetti quantitativi c'è bisogno di focalizzarsi;
- **Balance scorecard:** è un insieme di indicatori che va a sintetizzare quelli descritti precedentemente. Successivamente, quando andremo a descrivere meglio quali indicatori rientrano nelle categorie precedenti, la Balance Scorecard non la considereremo nella nostra analisi poiché dedicheremo a quest'ultima una parte specifica nel proseguo del seguente lavoro.



**Fig.6** Posizionamento delle tipologie di indicatori di performance.

*Fonte: Progetto SID, CSF e KPI, UNIPD*

Descritti in linea di massima, ora è bene andarli ad approfondire, in modo da coglierne l'effettiva utilità e l'effettiva funzione strategica. I primi di cui ci andremo ad occupare sono i fattori critici di successo (CSF). Possono essere considerati veri e propri indicatori poiché si utilizzano per individuare quelle che sono considerate vere e proprie informazioni prioritarie, cioè quelle variabili all'interno dell'organizzazione considerate di importanza viscerale. Volendo fornire subito un esempio di queste avremo: il prezzo, servizio, qualità, innovazione di prodotto.

I fattori critici di successo sono applicabili in contesti universali poiché caratterizzati da elevata soggettività e flessibilità. Si caratterizzano come strumenti per il cosiddetto controllo settoriale dato che permettono di cogliere le differenze intrinseche tra un settore ed un altro.

Un metodo per individuarle è capire se su queste è possibile intervenire: se il management non può intervenire su una determinata variabile quest'ultima non è considerata un fattore critico di successo. Quindi possiamo definirlo una metodologia per individuare le informazioni prioritarie, le aree dove eccellere è una prerogativa. Per essere più pragmatici, qualora considerassimo un sistema informativo direzionale implementato attraverso CSF quest'ultimo andrebbe a monitorare tutti quegli indicatori che rilevano il raggiungimento dei CSF stessi. Dall'esempio possiamo capire bene che anche se sono stati inseriti nella disamina degli indicatori, in realtà rappresentano lo step precedente alla selezione di quest'ultimi.

È bene precisare che l'individuazione e la selezione del CFS rappresentano processi complessi, tutt'altro che lineari e di estrema importanza in chiave strategica, operativa e di controllo e la metodologia lascia spazio anche a parametri ed indicatori non monetari.

Il secondo gruppo di indicatori sono i Key Performance Indicators (KPI), anche detti indicatori di risultato. Se parliamo di KPI, parliamo di indicatori sia quantitativi che qualitativi principalmente utilizzati per monitorare e valutare la

performance dei processi aziendali, cioè quell'insieme di attività che impiegando determinati input produce output in funzione di specifiche richieste. Nello specifico, i KPI si definiscono come una serie di indicatori atti a misurare:

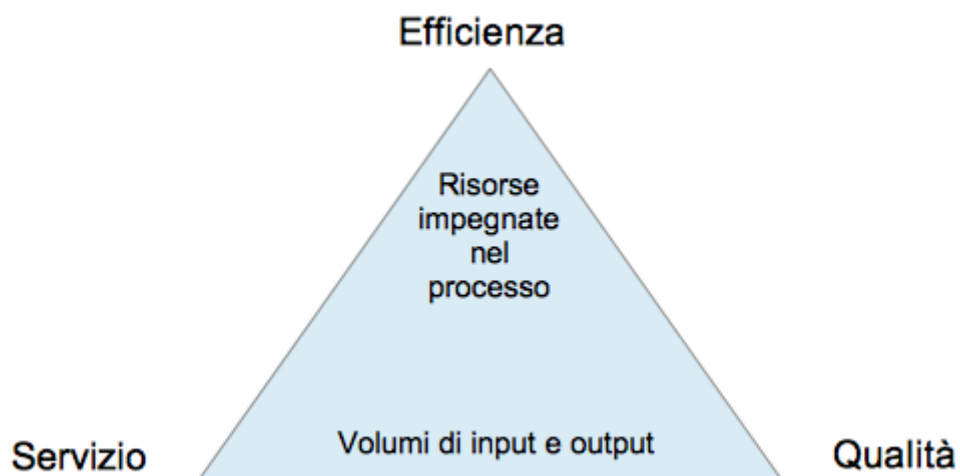
- ***Prestazioni di efficienza:*** misurare l'efficienza all'interno di processi aziendali risulta una prerogativa soprattutto per arrivare ad informazioni riguardanti aspetti come i costi delle attività, i margini, l'utilizzo di materie prime;
- ***Livello di servizio:*** nei KPI riscontriamo indicatori che hanno l'obiettivo di misurare il tempo di reazione alle richieste del singolo cliente e dei propri fornitori come il lead time, il time to market ed il livello effettivo del servizio erogato o ricevuto;
- ***Qualità dei processi aziendali:*** possono farlo indicatori che si occupano di quantificare resi o scarti o comunque imperfezioni nei processi meccanicizzati.

Quindi capiamo bene come con i KPI il monitoraggio dei processi avviene a tuttotondo in modo da giungere ad una visione chiara dell'efficacia dell'intero processo.

I principali indicatori riscontrabili all'interno del macrogruppo dei KPI fanno fede a quattro tipologie: indicatori generali, indicatori di qualità, indicatori di costo ed indicatori di servizio. È bene specificare che la selezione di questi per il monitoraggio di un processo, vista la complessità dell'operazione, è spesso

affidata ad un analista. Quest'ultimo selezionerà gli indicatori chiave in funzione di caratteristiche come la facilità di comprensione, il costo per il reperimento delle informazioni, l'effettiva significatività, la strutturazione e la frequenza di mutamento del dato di riferimento.

Un semplice schema per identificare i KPI all'interno di un processo può essere il Triangolo dei KPI:



**Fig.7** Il triangolo dei KPI.

*Fonte: propria elaborazione*

Al centro della figura si segnalano le principali risorse utilizzate nei processi e quelli che saranno i volumi di input e output mentre ai vertici della figura si indicano gli indicatori relativi a input, risorse e volumi.

Detto questo elenchiamo quelli che sono i passi tipici nel processo di selezione dei KPI visto che noteremo un rapporto interessante tra le tipologie di indicatori visti precedentemente, quindi i CFS, ed appunto i KPI. Gli step sono i seguenti:

- **Analisi dei processi:** gli analisti metteranno in atto un'attenta analisi che porterà alla definizione di quelli che sono i processi chiave nella creazione di valore per l'azienda;
- **Lista dei KPI:** vengono presentati gli ipotetici indicatori in funzione dell'oggetto da misurare;
- **Verifica dei KPI:** in funzione delle caratteristiche viste precedentemente gli analisti decideranno quali indicatori considerare e di conseguenza utilizzare;
- **Confronto CFS-KPI:** una volta identificati i CFS che ci aiutano ad isolare gli aspetti critici di un processo, per ognuno di questi, si selezioneranno i KPI più predittivi in modo da pesare gli indicatori in funzione delle aree critiche. Il confronto presenta un'importanza cardine poiché qualora non si riscontrasse un'effettiva correlazione tra i CSF e gli indicatori selezionati, quindi i KPI, i processi sarebbero monitorati tramite indicatori non



predittivi per le aree critiche selezionate e per effetto si giungerebbe ad informazioni non rilevanti.

È bene ricordare che il gruppo di indicatori che andrà a monitorare un processo risulta soggettivo in funzione del processo stesso e cambia, per lo stesso processo, da organizzazione ad organizzazione.

Una volta visti i primi due gruppi di indicatori utilizzati per monitorare livelli di efficacia e di efficienza all'interno di processi aziendali ci occupiamo del successivo, cioè quello del management accounting. Facciamo riferimento al controllo di gestione, o anche detto contabilità gestionale ed il fine di questa branca della misurazione è quello di monitorare le prestazioni aziendali in funzione di indicatori contabili, quindi quantitativi, reperibili dal conto economico e dallo stato patrimoniale. In altri termini, sono quelle funzioni all'interno di un'organizzazione che garantiscono se la gestione dell'azienda stia avvenendo in maniera efficace ed efficiente. I sistemi di management accounting sono chiaramente più datati, poiché introdotti prima di indicatori qualitativi, però è bene sapere che monitorare una dimensione aziendale solo ed esclusivamente con indicatori ed informazioni quantitative è un approccio rischioso ed ormai obsoleto. Sicuramente tra i pregi degli strumenti di management accounting riscontriamo il fatto che si riferiscono ad aspetti reali e assimilati dai manager, quindi comprensibili in tutta l'organizzazione, ma allo stesso tempo conferiscono

una visione parziale al cospetto dell'ampia dimensione aziendale da monitorare. Di conseguenza, è necessario che quest'ultimi vengano arricchiti, o meglio accompagnati, da indicatori che si occupino di monitorare anche dimensioni qualitative. Il management accounting presenta sia un approccio a consuntivo, cioè va a monitorare i risultati di un processo solo quando quest'ultimo è terminato in modo da verificare eventuali scostamenti tra quanto pianificato e quanto ottenuto, sia a preventivo cioè si occupa anche di definire operazioni di confronto tra budget e piani di lungo periodo. Il controllo di gestione è possibile quindi categorizzarlo come un organo all'interno di un contesto aziendale funzionale all'interpretazione dei risultati rinvenuti in termini contabili e orientato ad individuarne le cause che hanno portato a tali performance.

Considerando invece le dimensioni all'interno delle quali va ad operare chi si occupa di controllo di gestione vediamo che ne distinguiamo tendenzialmente due:

- La dimensione organizzativa: va a coinvolgere ogni processo aziendale tramite confronti tra quelli che sono stati i risultati conseguiti e quelli pianificati, e le conseguenti procedure;
- La dimensione informativa: gli addetti al controllo di gestione hanno l'obbligo di fornire informazioni ai vertici ed a chi si occupa di pianificazione all'interno dell'organizzazione circa la situazione rilevata

tramite report e comunicazioni imminenti, in modo da poter mettere in atto eventuali azioni correttive.

In conclusione, il controllo di gestione risulta una funzione essenziale all'interno di una dimensione aziendale vista la predisposizione dello strumento ad eccellere in contesti nei quali gli output finali sono cause di lunghi processi in cui l'attenzione ed il monitoraggio su dimensioni quantitative risultano di importanza vitale. Ricordiamo che strumenti di controllo di gestione riescono ad effettuare un attento lavoro sulla struttura dei costi e sull'ottimizzazione delle materie prime in modo da non riscontrare sorprese quando si valuteranno i risultati finali.

L'ultimo gruppo di indicatori, la Balance Scorecard (BSC), vista la sua complessità e la sua capacità di sintetizzare tutti gli indicatori analizzati fin qui in un unico strumento, verrà trattata nel prossimo capitolo in cui ci occuperemo di descrivere quelli che sono i principali strumenti utilizzati nelle aziende per il monitoraggio delle performance.

## **2.2 I sistemi di misurazione della performance**

Nel paragrafo precedente abbiamo posto l'attenzione sull'importanza della misurazione, partendo dal significato del termine fino ad arrivare a capire di cosa ha bisogno un'organizzazione per monitorare le proprie performance. Ci siamo soffermati a capire che le performance di un'organizzazione si riflettono su ogni singolo componente di quest'ultima, e non solamente su quelli che sono i risultati che è possibile individuare nel bilancio, cioè nel conto economico e nello stato patrimoniale. Di conseguenza, la nostra analisi non può non continuare individuando quelli che formalmente vengono definiti strumenti di misurazione della performance, ma soprattutto sistemi poiché rappresentano veri e propri architetti strutturali caratterizzati da una connessione di elementi mirati appunto a determinare la performance di ogni singola dimensione aziendale. Il panorama dei modelli nella letteratura economica è tutt'altro che ridotto per cui nella nostra analisi ci rimettiamo a selezionare quei sistemi che risultano più recenti rispetto ad altri e che meglio si adattano al concetto di modello di business, poiché ricordiamo che l'obiettivo finale del capitolo è arrivare a identificare gli strumenti per monitorare quei componenti, descritti precedentemente, che caratterizzano un modello di business.

Nella nostra analisi presenteremo due strumenti che risalgono agli inizi degli anni '90, tanto giovani quanto diffusi nelle realtà aziendali, che sono il *performance measurement system* (PMS) e la *balance scorecard* (BSC).

Il PMS vede il suo sviluppo, come detto in precedenza, nell'ultima decade del ventesimo secolo, a causa di critiche mosse ai vari sistemi di misurazione delle prestazioni che vedevano focalizzarsi solo ed esclusivamente su parametri monetari.

Quindi capiamo bene che il presupposto che ha dato vita a tale sistema, e quindi a tale approccio, è legato al fatto che per quanto complessa risulta la performance, un sistema di misurazione necessitava di parametri ed indicatori che potessero monitorare la pluralità delle dimensioni aziendali, sia qualitative che quantitative.

Un autore francese in quegli anni per spiegare la complessità della performance aziendale utilizzò una metafora che ancora oggi viene presa in considerazione: *la metafora dell'albero*. In quest'ultima, le radici dell'albero vengono paragonate a quelle che sono le risorse immateriali come il capitale intellettuale, le varie competenze che gli attori dispiegano all'interno dell'organizzazione, le relazioni con i vari attori, i flussi informativi. L'elemento di raccordo tra le radici e la chioma, cioè il fusto, è paragonato ad i processi ossia quelle attività che convertono gli input in output. In ultimo, la poderosa chioma è accostata ad una serie di componenti che riguardano costi e ricavi mentre i frutti rappresentano il risultato economico finale. Detto questo, è bene continuare a discutere su quelli

che sono stati i presupposti di creazione di suddetto strumento e vediamo quindi che, oltre alla volontà di inglobare nella misurazione le varie dimensioni aziendali, lo strumento nasce per la volontà di connettere e gestire in un unico strumento la strategia aziendale, l'azione direzionale ed il sistema di misurazione ed inoltre dalla critica mossa al credo comune degli anni '80 dove se si parlava di misurazione della performance si parlava solo ed esclusivamente di misurazione dei costi.

Visti i presupposti, ora è bene focalizzare l'attenzione sulla progettazione del sistema. La prima puntualizzazione da effettuare è che il PMS risulta uno strumento singolare ed unico, quindi specifico, plasmato in funzione di quelli che sono gli obiettivi strategici, i caratteri della performance e le caratteristiche degli utilizzatori nell'azienda che decide di metterlo in atto. La seconda, invece, fa riferimento agli utilizzatori poiché risulta necessario specificare che tale strumento è utilizzato da top manager e da altri manager. Puntualizzati tali aspetti, vediamo che la progettazione dello strumento prevede essenzialmente tre fasi:

1. Individuazione degli obiettivi strategici e di performance;
2. Identificazione del modello organizzativo che viene messo in atto per arrivare a determinate performance;
3. Definizione dell'architetto degli indicatori di risultato.

Riguardo la prima fase gli obiettivi strategici vengono fissati in funzione dell'orientamento strategico e dei fattori critici di successo riconosciuti. Per orientamento strategico ci si riferisce alle modalità selezionate dall'impresa con cui quest'ultima si pone in funzione dell'ambiente esterno, quindi la strategia competitiva da attuare, mentre, come visto nel paragrafo precedente, con i fattori critici di successo l'impresa individua quelle aree dove ha la necessità di eccellere. Il fatto che tale strumento si basi sui fattori critici di successo è un vantaggio qualitativo importante poiché orienta il management a focalizzare l'attenzione non su ogni singola attività all'interno dei processi ma solo su quelle che realmente risultano di importanza viscerale. Una volta identificato l'orientamento strategico ed i fattori critici di successo, questi vengono tradotti in obiettivi ed a loro volta in azioni. Dopo di ciò, per ciascuna azione vengono identificati uno o più parametri di performance, cioè quelle variabili che consentono di rilevare l'obiettivo a cui si vuole arrivare. L'ultimo step della prima fase è la traduzione del o dei parametri di performance in veri e propri indicatori. La grandezza dello strumento risiede soprattutto in questa capacità di porre in essere un approccio schematico che consente di tramutare gli obiettivi strategici iniziali in indicatori di performance.

La seconda fase che vede la definizione del modello organizzativo mira ad individuare quelle che sono le unità organizzative coinvolte nei processi cruciali, le relazioni che si instaurano tra quest'ultime e l'insieme delle attività che ogni singola unità svolge.

In primis, è bene chiarire che un'unità organizzativa è identificabile come un vero e proprio centro di responsabilità dove si verificano scambi di servizi o prodotti con altre unità ed è bene precisare che un'unità non corrisponde ad una funzione aziendale. Chiaro che ogni singola relazione tra le unità va monitorata soprattutto per verificare l'effettiva qualità degli scambi.

Stando invece alle relazioni tra le varie unità vediamo come queste devono essere monitorate in funzione di una doppia prospettiva: prospettiva di cliente che mira a individuare i bisogni della singola unità operativa e la prospettiva del fornitore, per capire effettivamente quali servizi questa eroga. Entrambe le dimensioni si misurano in termini di criticità e qualità. Tale analisi viene svolta con la convinzione che per migliorare ed ottimizzare le prestazioni, è prerogativa che gli scambi e le relazioni tra le unità organizzative siano puntuali, tempestivi, precisi.

Per quanto riguarda invece l'ultimo step della seconda fase, l'individuazione delle singole attività che l'unità organizzativa mette in atto per l'erogazione di un determinato servizio o prodotto, l'obiettivo è quello di arrivare a selezionare un fattore che possa essere predittivo per capire l'efficienza con cui le attività vengono svolte. Il fattore a cui ci riferiamo si identifica come *activity driver* ed esprime la qualità del funzionamento delle singole attività. Per essere più chiari e pragmatici, per fare un esempio qualora volessimo individuare il livello di efficienza dell'attività di segnalazione guasti, un *activity driver* sarebbe il numero di segnalazioni effettive trasmesse.



Visto quindi la definizione degli obiettivi strategici e quella del modello organizzativo, l'ultima fase come detto in precedenza è quella in cui si individuano gli indicatori di performance.

Nella terza fase di realizzazione di un PMS si selezioneranno degli indicatori di performance principalmente di due tipi:

- **Indicatori globali:** possono anche essere chiamati indicatori di sintesi e vanno a quantificare i risultati complessivi dell'organizzazione, o di particolari processi critici. Sono di natura economico-finanziaria e strategici;
- **Indicatori intermedi analitici:** mirano a valutare e a misurare le singole attività effettuate dalle unità organizzative che chiaramente andranno ad incidere sui risultati globali. Tali indicatori riescono a fornire valide informazioni sull'efficacia del lavoro svolto dalle unità organizzative.

Una volta definiti in linea di massima, continuiamo nell'analisi di questi due gruppi di indicatori poiché vista la loro varietà e complessità risulta necessario approfondirli.

Gli indicatori globali, nella loro singolarità, li dividiamo in *indicatori di economicità* e in *indicatori strategici*. Gli indicatori di economicità sono quelli che riescono ad evidenziare e quindi a trasmettere la capacità dell'impresa di andare a remunerare i fattori produttivi utilizzati e per svolgere tale funzione devono considerare sia una dimensione reddituale che una finanziaria. Per la

dimensione reddituale gli indicatori più utilizzati sono il ROI (Return on Investment)<sup>9</sup>, il ROE (Return on Equity)<sup>10</sup>, o anche il reddito netto ed il reddito operativo. Stando invece alla dimensione finanziaria solitamente si tende ad utilizzare indicatori capaci di misurare il grado d'indebitamento dell'impresa, la liquidità o i flussi di cassa che l'impresa riesce a generare.

Gli indicatori strategici, al contrario, sono quelli che vanno a monitorare se la strategia implementata sta portando i suoi frutti e la particolarità di questi, a differenza di quelli di economicità, è che non vi sono modelli di riferimento universali che si possono adattare a qualsiasi contesto organizzativo poiché fortemente legati all'orientamento strategico sviluppato dall'impresa e alle peculiarità che quest'ultima presenta. Quindi ogni impresa utilizzerà indicatori che meglio si sposano alla propria struttura e alle proprie esigenze.

Il secondo gruppo di indicatori, quelli analitici o anche detti parziali, si selezionano solo dopo aver individuato quelli globali. La selezione sarà correlata a tre aspetti:

- ***All'efficacia delle relazioni:*** cioè in funzione della qualità dei servizi e degli scambi che un'unità organizzativa mette in atto con un'altra unità.

Solitamente, per monitorare l'efficienza degli scambi si ricorre a due

---

<sup>9</sup> ROI, indice di redditività del capitale investito. Viene calcolato mettendo a rapporto il reddito operativo (RO) ed il capitale netto investito (CIN).

<sup>10</sup> ROE, indice di redditività del capitale proprio. Viene calcolato rapportando l'utile netto (UN) con il capitale proprio.

tipologie di indicatori: indicatori che rapportano la percentuale di servizi effettuati in maniera conforme rispetto al totale di quelli erogati o limitandosi a dare un giudizio qualitativo in funzione del servizio erogato o ricevuto;

- ***All'efficienza delle unità organizzative:*** in funzione delle risorse che ogni unità organizzativa utilizza. Solitamente possono essere utilizzati: indicatori di attività, ossia monitorando semplicemente i risultati conseguiti dalle attività o indicatori di efficienza, in cui si quantificano le risorse impiegate per il dispiegamento delle attività nell'unità organizzativa di riferimento;
- ***All'economicità:*** si mette in evidenza il risultato economico rilevato per ogni unità organizzativa e si confronterà con quello pianificato nella fase di pianificazione.

Visto l'architetto logico e strutturale di un PMS ci chiediamo quali sono le condizioni che si devono verificare per poterlo mettere in atto e sicuramente un'organizzazione, qualora decida di orientarsi verso un PMS, deve avere una cultura aziendale fortemente orientata al miglioramento continuo ma soprattutto all'interno delle diverse unità organizzative si deve verificare una forte comunione di intenti. Solo così sarà possibile raggiungere gli obiettivi prefissati. Altra prerogativa, è legata alla capacità dei top manager di selezionare adeguatamente la

pluralità di indicatori soprattutto in funzione delle dimensioni che si vogliono monitorare. Un aspetto fortemente criticato allo strumento è stato mosso da diversi studiosi soprattutto in funzione dell'alta numerosità degli indicatori presenti nello strumento, tali da essere considerati molto complessi da gestire ed a volte fuorvianti.

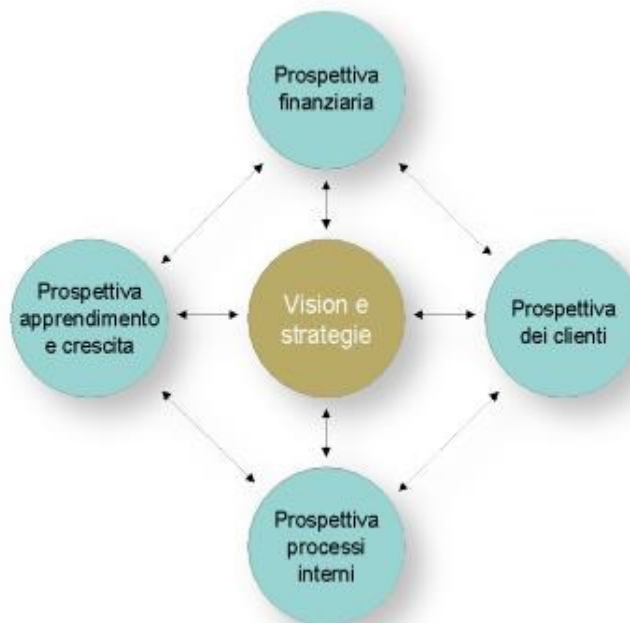
Anche dal desiderio di voler colmare questo limite, pochi anni dopo due studiosi hanno dato vita ad uno strumento innovativo già citato in precedenza: la Balance Scorecard (BSC).

La BSC nasce nel 1992 grazie a Robert Kaplan e David Norton in seguito ad una ricerca svolta su un campione di imprese statunitensi con l'obiettivo di capire quali parametri di misurazione fossero più utilizzati. La spinta alla ricerca nacque da un approccio critico dei due studiosi verso i classici strumenti di misurazione delle prestazioni basati esclusivamente su parametri economico-finanziari ma con il tempo lo strumento ha acquisito una connotazione strategica poiché considerato un valido strumento di attuazione della strategia. Proprio per questo motivo lo strumento è anche definito diagnostico. Riguardo lo sviluppo, la BSC è stata soggetta nel corso del tempo a delle modifiche, in modo da essere sempre più uno strumento non solo di monitoraggio delle prestazioni ma anche di implementazione della strategia. La prima versione, detta *BSC di prima generazione* era considerata un insieme di indicatori suddivisi in quattro prospettive, o meglio in quattro dimensioni che vanno a rappresentare la spina

dorsale di un'organizzazione. Lo step successivo ha visto invece arrivare alla *BSC di seconda generazione*, dove Kaplan e Norton decidono di accostare agli indicatori gli obiettivi strategici ad essi correlati, in modo da creare un nesso di causalità tra obiettivi e indicatori. In ultimo, con *la BSC di terza generazione*, lo strumento assume una maggiore valenza strategica poiché viene reso un modello di visualizzazione della strategia esplicitato tramite una mappa strategica che ben rappresentasse tutti i nessi causali che si instaurano tra obiettivi e indicatori. Prima di definirne le caratteristiche strutturali, dobbiamo capire cosa conferisce innovatività allo strumento e per farlo discutiamo degli aspetti che lo portano a distaccarsi dallo strumento visto in precedenza. La prima grande novità è che è considerato un *sistema di misure riassuntive di performance*, riassuntive perché è capace di ridurre la numerosità degli indicatori e quindi di aumentarne la predittività e la qualità, in modo da evitare di monitorare dimensioni non necessarie per verificare l'effettivo livello di prestazione dell'impresa. Il secondo aspetto che fornisce allo strumento un vantaggio competitivo importante è che si tratta di *un sistema integrato di misure*. Nel PMS abbiamo visto come la pluralità degli indicatori è utilizzata per monitorare aspetti isolati e singolari, mentre nella BSC con il termine *integrato* si vuole far emergere il fatto che tutti gli indicatori selezionati sono collegati fra loro tramite correlazione e tramite relazione di causa effetto.

Per capire meglio queste due caratteristiche proseguiamo descrivendo quelle che sono definite come le prospettive di analisi della BSC, cioè il modo in cui gli indicatori di prestazione sono organizzati. Le prospettive sono quattro:

- *Prospettiva economico-finanziaria;*
- *Prospettiva del cliente;*
- *Prospettiva interna;*
- *Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento.*



**Fig.8** Prospettive della Balance Scorecard.

Fonte: [www.eccellere.com](http://www.eccellere.com)

Dalla figura vediamo bene come le quattro prospettive sono legate tra loro, tenute insieme da quelle che sono la vision, cioè lo scenario di lungo periodo che un'impresa ha come obiettivo, e la strategia. Proprio la capacità di utilizzare mappe strategiche offre un vantaggio importante allo strumento, poiché facilita la comunicazione all'interno dell'organizzazione e rende la strategia un concetto facilmente assorbibile ad ogni livello.

Visto le peculiarità dello strumento, visto come le prospettive sono collegate tra loro, ora andiamo ad analizzare le tipologie di indicatori che troviamo all'interno delle quattro prospettive. La BSC presenta due tipologie di indicatori: indicatori *lag* e indicatori *lead*. Gli indicatori *lag* sono considerati dei driver, ossia danno informazioni sugli aspetti sui quali è necessario soffermarsi, quindi qualitativi, mentre gli indicatori *lead* rappresentano vere e proprie misure di risultato.

La prima prospettiva che analizziamo è quella dei clienti ossia quell'insieme di misure che mi consentono di capire come i clienti ci vedono in relazione ad aspetti che quest'ultimi ritengono fondamentali. In altri termini, si fa riferimento al contesto competitivo. Quindi i manager che utilizzano lo strumento devono essere capaci di individuare degli indicatori che possano esprimere, o meglio possano riassumere, la capacità dell'impresa di soddisfare i bisogni dei propri clienti. Ed a questo punto sembra lecito chiederci come un'impresa riesca a reperire informazioni che possano essere utili a farlo e vediamo come solitamente si attinge a strumenti come le ricerche di mercato, le interviste ai propri clienti,

indagini di benchmarking. Solo così sarà possibile arrivare a capire in che modo monitorare tale dimensione. Esempi di questi indicatori sono: l'indice di customer satisfaction, l'indice di qualità percepita, il fatturato medio per cliente, il numero di reclami riscontrati, il numero di resi. Solo utilizzando dimensioni come queste è possibile capire come i miei clienti mi vedono e come posso migliorare. Capire perché i miei clienti mi scelgono è un passo fondamentale per migliorarsi continuamente.

Andando avanti, la seconda prospettiva di cui ci occupiamo è la prospettiva interna, anche detta prospettiva dei processi interni. In tale prospettiva l'impresa mira a monitorare i processi per fare in modo che risultino eccellenti sia in termini di efficienza che di efficacia, e che possano incontrare a pieno il favore del cliente. Cioè mira a rispondere alla seguente domanda: in che cosa dobbiamo eccellere per performare adeguatamente nella prospettiva del cliente? Questo a conferma dell'interrelazione tra le varie prospettive.

In quest'ottica, immaginiamo bene che gli indicatori tipici siano quelli che riescano a monitorare efficacia ed efficienza di un processo come ad esempio: il numero di resi avvenuti a causa di difetti di fabbricazione, il numero di interventi effettuati dai tecnici in funzione di anomalie riscontrate nei processi, la percentuale di copertura dei clienti principali o leader, eventuali scostamenti eccessivi tra la data di ricezione dell'ordine e quella di consegna del prodotto.



La terza dimensione è quella definita da Kaplan e Norton dell'innovazione e dell'apprendimento, dimensione cardine poiché prerogativa di ogni organizzazione è quella di essere il più possibile proiettata al futuro. È una prospettiva sensibilmente differente rispetto alle precedenti, poiché cambia l'orizzonte: tale prospettiva si traduce nella capacità dell'impresa di fare in modo che nel lungo periodo possa migliorare sensibilmente e quindi non diventare preda di competitors fortemente aggressivi, mentre le precedenti presentano un orizzonte più di breve periodo. Inoltre, un'altra caratteristica della prospettiva è quella di far leva sulle cosiddette risorse immateriali, cioè quei contributi che chi lavora nell'organizzazione dispiega in essa. Infatti, si basa su variabili come la capacità del personale, la capacità dell'organizzazione di motivare i propri dipendenti e di allinearli verso un obiettivo universalmente condiviso. Esempi tipici di indicatori che bene si sposano alla dimensione possono essere: il clima aziendale, il numero di brevetti nati nell'organizzazione, indice di turnover del personale, il numero di progetti in ambito di ricerca e sviluppo.

L'ultima dimensione, la dobbiamo leggere come la sintesi delle dimensioni viste in precedenza poiché se la mia organizzazione sarà eccellente in quest'ultime, sicuramente come conseguenza presenterà buoni livelli di performance economico-finanziaria. Ha la capacità di sintetizzare tutti gli aspetti atti a creare valore in un'organizzazione. Viceversa, qualora la mia impresa presenterà

evidenti pecche sotto altri punti di vista, i miei livelli di performance economico-finanziaria non potranno essere soddisfacenti a tutt'otondo.

Se prima abbiamo parlato di diversi indicatori qualitativi, chiaro che gli indicatori di questa prospettiva sono riconducibili solo ed esclusivamente ad una sfera quantitativa. Tipici indicatori possono essere: il ROI, il ROE, il ROS, EBITDA, la PFN (posizione finanziaria netta).

Una volta descritte le dimensioni ed elencati gli indicatori riscontrabili all'interno di esse dobbiamo effettuare una precisazione sulla selezione di questi. Una prerogativa dello strumento, ma anche un punto di forza, risulta nel fatto che alla fine della selezione degli indicatori quest'ultimi devono essere bilanciati. Per indicatori bilanciati intendiamo il fatto che devono essere presenti sia misure interne che misure esterne, sia misure finanziarie che operative, sia misure diagnostiche che strategiche. Solo così potremo avere una visione a tutt'otondo delle dimensioni da monitorare, ma soprattutto la cosa importante è che gli indicatori che si andranno a selezionare non corrispondano ad un numero eccessivamente grande. Studiosi affermano che, qualora si implementi una BSC, un numero ottimale di indicatori per tutte le dimensioni sia tra i quindici ed i venti elementi, superare i venti indicatori potrebbe limitare la capacità di sintesi dello strumento. Rimanendo sul tema dell'implementazione dello strumento, Kaplan e Norton, nonostante ritenessero che non parliamo di uno strumento

standardizzabile, hanno riscontrato delle fasi comuni che caratterizzano un processo di implementazione della BSC. Queste sono:

1. **Generare consenso attorno allo strumento:** la fase di implementazione di uno strumento così importante non può prescindere dall'ottenere il consenso e la piena fiducia dei senior management ai quali andranno illustrate le finalità, le relative fasi, le possibili criticità;
2. **Definire i team di lavoro:** effettuare un'attenta divisione dei ruoli e dei compiti è una prerogativa per la riuscita della messa in atto dello strumento;
3. **Definire gli obiettivi:** come detto in precedenza, poiché si dovrà arrivare ad una perfetta correlazione tra obiettivi e indicatori, la scelta di quest'ultimi è un processo molto delicato soprattutto in funzione del fatto che da un'attenta selezione di questi dipenderanno buona parte dei risultati finali;
4. **Scegliere gli indicatori:** verranno selezionati parte degli indicatori visti precedentemente in funzione degli obiettivi;
5. **Elaborare un piano di attuazione;** è la fase in cui la BSC inizia ad essere integrata ed introdotta nei meccanismi dell'organizzazione. Solo dopo almeno sei mesi dal momento in cui è stata introdotta, i team di lavoro potranno iniziare a sciogliersi.

Alla luce della nostra analisi capiamo bene quanto sia stato considerato innovativo lo strumento della BSC. Ad oggi, lo strumento è diffuso in molte organizzazioni in paesi di tutto il mondo a conferma della propria validità. A mio riguardo, la propria grandezza risiede nel suo approccio fortemente pragmatico ed attento nel fare attenzione ad ogni singolo aspetto organizzativo esulando dagli oramai datati strumenti basati solo ed esclusivamente su un monitoraggio che vede protagonisti il conto economico e lo stato patrimoniale. Nonostante questo, con il tempo anch'esso è stato oggetto di forti critiche mosse a causa della propria difficoltà di progettazione ed implementazione, agli alti costi e al forte impatto che può avere all'interno dell'organizzazione.

## **2.3 Performance e modello di business: cosa misurare**

Una volta indagato sulla connotazione di sistema di misurazione e sugli elementi che va ad includere, il nostro obiettivo è quello di mettere in relazione la misurazione della performance con l'architetto del modello di business. Ci siamo soffermati, nella parte precedente, a descrivere strumenti che oltre il monitoraggio di dimensioni quantitative potessero fornirci spunti interessanti per monitorare le componenti che vanno a far parte dell'architetto strutturale del modello di business, poiché sappiamo bene che un modello di business si basa non solo su aspetti rigorosamente quantificabili. Come visto nel primo capitolo, lo strumento più utilizzato per identificare le componenti di un modello di business è il *business model canvas* di Osterwalder, che con i suoi nove blocchi riesce a far visualizzare nell'immediato il modo con cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore. Per cui, nella nostra indagine cercheremo di capire come ogni dimensione all'interno del framework di Osterwalder può essere monitorata singolarmente. In altre parole, il nostro obiettivo è quello di fornire per ogni dimensione del modello di business, uno spunto utile per esprimere un giudizio sul proprio andamento. È bene precisare che gli spunti che andremo a presentare sono da leggere in maniera distaccata rispetto agli strumenti presentati nel precedente paragrafo poiché

mentre prima abbiamo fatto riferimento a *sistemi di misurazione e di indicatori* che si implementano all'interno del funzionamento di un'organizzazione, adesso andremo a vedere singole metodologie utilizzabili che non prendono parte ad un complesso architettura logica come nei casi visti in precedenza. Inoltre, un'altra precisazione va fatta in funzione delle dimensioni che andremo ad analizzare: l'obiettivo è quello di focalizzare l'attenzione su quelle più difficili da monitorare, non considerando ad esempio le dimensioni della struttura dei costi e dei ricavi poiché facilmente associabili a strumenti di misurazioni comuni e convenzionali. Questo per specificare che l'obiettivo del lavoro non è quello di effettuare una lunga disamina di strumenti di misurazione e di controllo strategico, ma quello di fornire spunti interessanti per capire come dimensioni non riscontrabili su report e documenti aziendali possano essere monitorati.

### ***2.3.1 Le risorse***

Il primo blocco del *BM canvas* che prendiamo a riferimento è il blocco delle risorse. In questa fase, l'obiettivo è capire come monitorare le risorse che un'organizzazione può avere a disposizione. Per farlo, dividiamo le risorse in due gruppi: risorse tangibili e risorse intangibili.

Le risorse tangibili sono le più semplici da monitorare. Tra queste distinguiamo le risorse finanziarie, quelle fisiche, quelle organizzative e quelle tecnologiche. La loro tangibilità porta ad una misurazione diretta, facilmente quantificabile tramite indicatori presenti, ad esempio, nel bilancio redatto dalle singole imprese. Per ogni organizzazione, risulta piuttosto semplice capire su quale di queste far leva e di conseguenza misurarle. Tutt'altro discorso per le risorse intangibili. Proprio per questo cercheremo di capire come quest'ultime possono essere quantificate.

Tra le risorse intangibili, quelle su cui maggiormente si è concentrata la letteratura sono direttamente riconducibili al capitale intellettuale, motore pulsante di qualsiasi organizzazione. Per capitale intellettuale si intende il sistema delle risorse immateriali su cui l'azienda fa leva per creare valore. Al suo interno, il capitale intellettuale presenta una triplice connotazione: capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Il capitale umano è rappresentato da tutte quelle conoscenze e capacità che chi lavora in azienda dispiega all'interno di essa quotidianamente. Il capitale strutturale invece fa fede a quelle conoscenze che, tramite brevetti o procedure, sono state rese tangibili nel corso del tempo e fruibili da chi opera nell'organizzazione. È bene precisare che quest'ultimo, a differenza di quello precedente, risulta una volta codificato proprietà dell'azienda. In ultimo, con capitale relazionale si intende l'insieme delle relazioni che l'impresa instaura oltre che con i suoi dipendenti anche con clienti e fornitori, quindi i propri stakeholders.

Detto questo, vedremo quali approcci consentono in qualche modo di misurare il capitale intellettuale.

Intesi come strumenti aggiuntivi ai classici sistemi di monitoraggio delle performance, questi possiamo dividerli in due gruppi: modelli pioneristici e modelli evoluti. I primi nascono appunto a seguito di ricerche pioneristiche condotte da singole aziende mentre quelli evoluti nascono da collaborazioni e cooperazioni. Tra i modelli pioneristici presenteremo il modello Skandia, che prende il nome dalla società assicurativa che lo creò negli anni '90 con l'obiettivo di arrivare ad una quantificazione del capitale intellettuale. Il presupposto del modello è che il capitale intellettuale (CI) può tramutarsi in un valore direttamente riconducibile alla differenza tra *valore di mercato* e *valore di bilancio*. Secondo gli sviluppatori, il CI dovrebbe essere accostato alle fonti dello stato patrimoniale e inteso come contropartita dell'avviamento, delle tecnologie, delle competenze. Inoltre, quest'ultimi fornirono anche un modello grafico per spiegare da cosa era formato il CI, o meglio da cosa veniva generato, includendo dimensioni riguardanti sia il presente, il futuro ed il passato dell'organizzazione. Il modello grafico fu chiamato *Business Navigator* ed al suo interno furono inseriti: l'esperienza dei dipendenti, la condivisione delle tecnologie e le relazioni con i clienti, aspetti strettamente legati da una dimensione passata ed una futura. Lo strumento grafico aveva l'obiettivo di guidare gli utilizzatori nella definizione del CI.





**Fig.9** Business Navigator, modello Skandia.

*Fonte: propria elaborazione*

Come possiamo osservare nella figura i cinque focus sono collegati proprio per far emergere la connessione che si verifica tra le varie dimensioni. Inoltre, per ogni dimensione nel modello grafico vengono inseriti indicatori quantitativi che consentono di fornire una valutazione per ciascun aspetto che va a formare l'architetto strutturale. A questo punto ci chiediamo come sia possibile arrivare ad

una valutazione da inserire nel bilancio, in modo da redigere una parte del bilancio che possa esprimere il peso del capitale intellettuale nell'organizzazione. Tale misura, considerata di natura monetaria e quindi sintetica è data dal prodotto di due variabili, dove i valori di ciascuna delle variabili è figlia della selezione di alcuni indicatori presenti nel business navigator. Le variabili corrispondono a:

- “C”: capacità dello sviluppo futuro del CI, dato dalla scelta, in funzione degli indicatori, di misure monetarie che meglio riescono a tradursi nella capacità di sviluppo futura, l'acquisizione di nuovi clienti, la capacità di aggredire nuovi mercati;
- “I”: l'efficienza di utilizzo del CI, calcolata effettuando una media tra il resto degli indicatori presenti nel navigator.

Quindi, il valore finale del capitale intellettuale sarà dato da:  $CI = C * i$ .

A livello concettuale il modello ha ricevuto diversi apprezzamenti, ma a livello pragmatico un po' meno. Le critiche sono state rivolte soprattutto alla scarsa chiarezza nella selezione delle variabili e quindi, allo scarso rigore metodologico. Un'altra critica è stata mossa alla limitata capacità di confronto che presenta, qualora venisse utilizzato, nella comparazione con altre imprese poiché il risultato del CI è fortemente connesso alla selezione delle variabili e quindi degli indicatori che si decide di utilizzare.

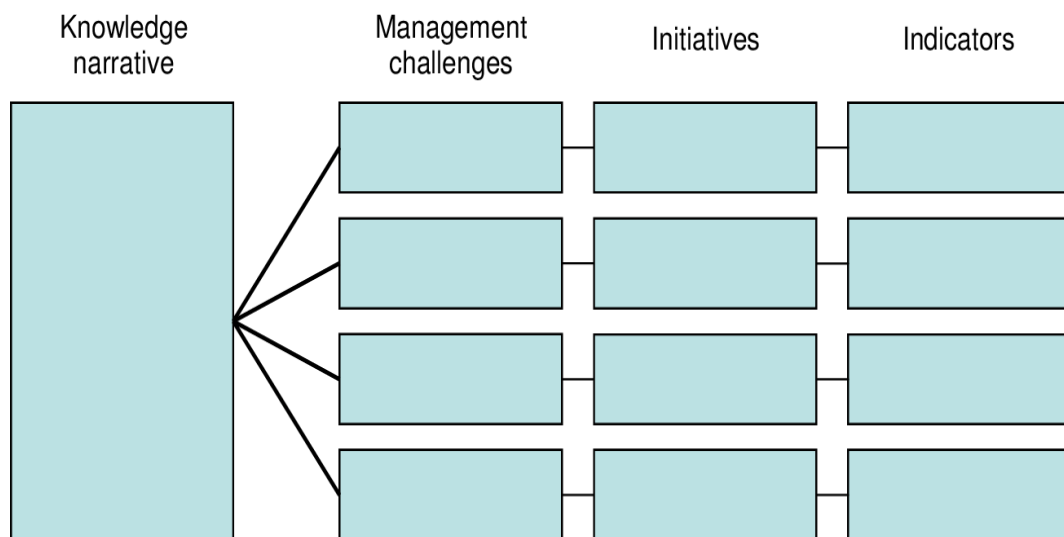
Visto uno dei modelli pionieristici più importante, passiamo all'analisi dei modelli evoluti.

I modelli evoluti a differenza di quelli pionieristici, come visto precedentemente, non nascono da una spinta endogena all'organizzazione, ma nascono da collaborazioni di diversi soggetti sia appartenenti ad università che a singole aziende. Sono considerati modelli con maggior rigore metodologico rispetto ai precedenti, e vedono abbandonare totalmente l'approccio patrimoniale che aveva contraddistinto i precedenti. Questo perché si riteneva che se un'organizzazione vuole monitorare i propri livelli di capitale intellettuale non lo fa per giungere ad una misura quantitativa ma semplicemente perché ritiene ottimale avere un approccio per gestire la conoscenza in azienda, per tenerla sotto controllo.

All'interno della ripartizione dei modelli evoluti ci focalizzeremo su uno in particolare: l'Intellectual Capital Statements (ICS).

Di origine danese, è uno strumento reso noto a cavallo tra gli anni 90 e i duemila e a partecipare alle ricerche fu il governo danese stesso. La prima caratteristica emersa fu che la volontà era quella di redigere un documento, risultato finale di un determinato processo. Le ricerche partirono da una forte critica mossa al CI, cioè al modo in cui questo veniva ripartito. Infatti, si focalizzò l'attenzione sul fatto che risultava piuttosto insensato effettuare una tripartizione del CI poiché le tre dimensioni risultano complementari e connesse ed inoltre che il CI fosse semplicemente il risultato dell'interazione tra quattro forze: dipendenti, clienti,

processi, tecnologia. Inoltre, l'aspetto più criticato riguardava l'approccio patrimoniale dei modelli pioneristici poiché gli autori ritennero che se effettivamente il CI potesse essere riassunto come la differenza tra il valore di mercato ed il valore di bilancio qualsiasi convenzione contabile potesse influenzare anche il CI. Visti i presupposti, passiamo al processo di redazione del documento. Le componenti di quest'ultimo sono: knowledge narrative, management challenges, iniziative e indicatori.



**Fig. 10** Composizione dell'Intellectual Capital Statements.

*Fonte: DMST., 2003*

Quindi il primo passaggio nella redazione sarà definire la knowledge narrative da parte del management aziendale, ossia descrivere ed individuare le risorse di conoscenza aziendali e capire su quali di esse ci si deve focalizzare meglio. La seconda fase riguarda invece le sfide che l'azienda deve affrontare per realizzare quello che si è definito nello step precedente. Le iniziative invece sono le azioni che si devono implementare coinvolgendo l'intera organizzazione mentre la parte finale, quella degli indicatori, è la fase in cui si selezionano le misure tramite le quali si riuscirà a capire se gli obiettivi sono stati raggiunti. Capiamo bene che lo strumento è mirato alla gestione della conoscenza, e la sola redazione è una fase molto importante poiché porta a coinvolgere l'intera organizzazione e porta ad interrogarsi su come gestire la conoscenza e non a definire un sistema di misurazione come era stato per lo strumento precedente.

La volontà era quella di fornire due strumenti alternativi e diversi strutturalmente e concettualmente tra loro, infatti abbiamo visto uno strumento con un approccio patrimoniale, mirato a quantificare il valore delle risorse immateriali e alternativamente uno strumento che invece riuscisse a far capire all'intera organizzazione e agli stakeholders come l'impresa riesce a gestire la conoscenza in azienda: questo per avere un quadro completa di come risorse difficili da gestire possano essere organizzate, quindi monitorate.

### ***2.3.2 Partners chiave: I fornitori***

Il prossimo blocco del *business model canvas* che prendiamo a riferimento, e quindi il relativo strumento di misurazione, è quello dei partners chiave e tra questi non possiamo non considerare i fornitori, vero e proprio valore aggiunto per un'organizzazione.

Nell'ottica di fornitura l'approccio che ha caratterizzato le relazioni cliente-fornitore negli anni passati vedeva focalizzare l'attenzione su un'ottica tradizionale basata sul concetto di prezzo: il cliente focalizzato a minimizzare il prezzo di acquisto, il fornitore a massimizzare quello di vendita. Con il tempo, questo approccio è stato abbandonato lasciando spazio ad un approccio che orienta il cliente non più a selezionare il fornitore che ci presenta il prezzo più basso, ma a scegliere quello che è in grado di minimizzare il costo complessivo che la mia azienda sostiene. La differenza, anche se a prima vista non emerge, è significativa. Con un approccio orientato al costo si fa attenzione a tutte le varie componenti di costo che rientrano nella negoziazione con il fornitore, ad esempio tutti i costi logistici, amministrativi e tutti quelli legati allo sviluppo del rapporto di fornitura. Tale approccio è chiamato Total Cost of Ownership (TCO).

Il TCO è un approccio di gestione dei costi determinante che porta alla valutazione del fornitore che risulta essere più vantaggioso per l'organizzazione e

da un punto di vista metodologico porta alla determinazione del costo di acquisto, utilizzo e possesso di un determinato bene.

Il TCO presenta una doppia dimensione: una spaziale e una temporale. Con la dimensione spaziale si fa riferimento alle fasi in cui si rilevano i costi della transazione che sono prima dell'acquisto, durante l'acquisto e dopo l'acquisto. I costi della prima fase saranno riconducibili alle fasi di identificazione degli ipotetici fornitori, alla ricerca delle fonti e al tempo che verrà utilizzato. La fase centrale, durante l'acquisto, saranno costi per il trasporto, per il pagamento e per i controlli da effettuare sulla qualità delle materie prime acquistate. L'ultima fase, post acquisto, è la fase in cui i costi si concentrano nell'ipotetico insuccesso dei prodotti, nelle eventuali riparazioni, nei prodotti da scartare. L'insieme di tutti questi costi peserà sensibilmente sulla scelta del fornitore o dei fornitori. La dimensione spaziale invece fa fede agli attori delle funzioni aziendali che sono coinvolti nei vari processi come l'ufficio acquisti, l'area logistica, il controllo qualità. Anche qui, maggiori saranno gli attori coinvolti, maggiori saranno i costi. È bene ricordare che a tale funzione risponde il management, essendo uno strumento fortemente strategico.

Quanto ai metodi di determinazione del TCO, poiché tutti questi andranno chiaramente quantificati, si possono utilizzare tre metodologie: il metodo monetario, il metodo Activity-Based e il metodo della valutazione.

Il *metodo monetario* è quello più utilizzato poiché anche il più affidabile. Con il metodo monetario si vanno a sommare algebricamente tutti i costi che definiscono il TCO come il prezzo d'acquisto, gli altri costi di acquisto, costi di possesso (ad esempio costi di magazzinaggio e di assicurazione), i costi aggiuntivi sostenuti in caso di scarsa qualità delle forniture, i costi di consegna. Nonostante sia molto apprezzato, una critica sostanziale è legata al difficile reperimento delle singole voci di costo soprattutto legati alla manifestazione degli stessi, poiché sappiamo bene che i costi presentano manifestazioni temporale differenti.

$$TCO = \sum C_i$$

Il secondo metodo è quello dell'*Activity-Based*, e si caratterizza per il suo approccio di intervenire sui costi indiretti non considerando minimamente quelli diretti poiché facilmente ripartibili sul fattore produttivo che si acquista. La modalità con cui opera sui costi indiretti è la seguente: per ogni fase dell'acquisto, quindi prima durante e dopo, vengono individuate le attività svolte dalle singole funzioni aziendali. Per ogni attività si individua un parametro di attribuzione chiamato *activity driver* che consentirà quindi di scorporare il costo originario sulle singole attività. Per fare un esempio, l'*activity driver* è il parametro che mi consente al cospetto di un costo pari a 100 di capire quanto di questa somma



attribuisco al fattore produttivo “a”, quando al fattore produttivo “b” e quanto al “c”. Di conseguenza, riuscendo a capire quanto effettivamente risultano significative determinate attività, su queste posso intervenire riducendo i costi, quindi andando ad operare sulle determinanti di costo. Alla fine, il fornitore che presenterà un TCO più basso sarà quello più vantaggioso. L’aspetto più importante di tale metodologia è senz’altro riconducibile alla peculiarità di lavorare solamente sui costi indiretti, che spesso sfuggono nel computo del costo totale proprio a causa della difficoltà di ripartizione che presentano.

L’ultima metodologia è il *metodo della valutazione* e quest’ultimo presenta un approccio piuttosto differente e articolato rispetto ai precedenti. Con questo metodo si va ad attribuire, a ciascuna tipologia di costo che si genera nel rapporto di fornitura, un punteggio figurativo della performance attesa da un determinato fornitore. Anziché calcolare i costi di fornitura, ci si focalizza su una valutazione che l’impresa associa al fornitore sulla base di un range predefinito che va da 1 a 100. Per essere più chiari: si individuano le tipologie di costo, come ad esempio i costi di possesso e quelli di scarsa qualità, e ne si attribuisce un valore numerico: una volta attribuito, quest’ultimo sarà ponderato con il prezzo di acquisto e a parità di prezzo di acquisto, minore sarà il punteggio attribuito al fornitore e maggiore sarà il TCO del fattore produttivo. Più il punteggio sarà vicino a 100 tanto più il TCO sarà basso, più si allontana da 100 più sarà alto. Alla luce di ciò, risulta necessario fare un esempio numerico.

Prendiamo il caso di due fornitori: fornitore “X” e fornitore “Y”.

|  | TIPOLOGIE DI COSTO       | PUNTEGGIO FORN. X | PUNTEGGIO FORN.Y | PUNTEGGIO MAX. |
|--|--------------------------|-------------------|------------------|----------------|
|  | Costi di possesso        | 24                | 20               | 25             |
|  | Costi di scarsa qualità  | 43                | 20               | 45             |
|  | Costi errori di consegna | 28                | 10               | 30             |
|  | TOT.                     | 95                | 50               | 100            |

**Fig.11** Esempio di calcolo del TCO.

Fonte: propria elaborazione

Dalla tabella vediamo che al fornitore X ho attribuito un punteggio di 95/100 mentre a quello Y di 50/100. Come andrò a calcolare il TCO?

TCO per € di acquisto fornitore **X=  $1+(100-95)/100=1.05$**

TCO del bene dal fornitore **X=  $20€*1.05= 21$**

TCO per € di acquisto fornitore **Y=  $1+(100-50)/100=1.5$**

TCO del bene dal fornitore **Y=  $20€*1.5=30$**

Vediamo bene quello che abbiamo già espresso in precedenza: più il punteggio assegnato al fornitore è vicino al massimo, più il TCO sarà basso. Con tale metodologia riesco a capire quale fornitore sarà più vantaggiosa da un punto di vista di costi per la mia organizzazione.

Per concludere, elenchiamo i campi di applicazione del TCO che, essenzialmente, possono essere tre: come abbiamo detto selezione valutazione del fornitore, per migliorare la gestione dei processi interni, per ponderare al meglio gli investimenti da realizzare.

### ***2.3.3 I clienti***

La nostra rassegna di strumenti che possano aiutare a tenere sotto controllo in un'organizzazione le dimensioni che vanno a caratterizzare un modello di business prosegue con i clienti.

Nell'attuale contesto economico, caratterizzato sempre più da un'attenzione maniacale da parte delle imprese a stringere relazioni durature con i propri clienti e non più a concentrarsi solo sul singolo aspetto transazionale, il monitoraggio delle relazioni con i clienti è un aspetto imprescindibile. Allora è bene chiedersi su quali aspetti della relazione con il cliente l'impresa può intervenire per monitorarla. La risposta vede spostare l'attenzione su due dimensioni: una economica e l'altra strategica. La prima prospettiva è quella che ci consente di monitorare i clienti in funzione della loro redditività, dove l'obiettivo finale è capire quali sono i clienti che generano più reddito. Riguardo la seconda prospettiva, quella strategica, mira a identificare quali comportamenti strategici devo mettere in atto per soddisfarli a pieno. L'aspetto da sottolineare è che le due dimensioni non possono essere considerate completamente separate poiché informazioni di carattere economico e strategico necessitano inevitabilmente di essere integrate tra loro.

Detto questo, presenteremo per la dimensione economica la *customer profitability analysis* (CPA), mentre per quella strategica presenteremo *l'analisi strategica del portafoglio clienti*.

La CPA rappresenta l'insieme delle analisi e dei report sulla redditività dei clienti e sui costi relativi ai loro ordini. Principalmente, ha tre funzioni: quella di capire da quali clienti dipende maggiormente la redditività aziendale, quella di comprendere se su alcuni clienti scarsamente redditizi è il caso di intraprendere delle azioni e quella di differenziare servizi e sconti. Lo strumento cardine della CPA è *la contabilità analitica*, identificabile come lo strumento con il quale si rilevano, e successivamente analizzano, i dati di costi e ricavi in relazione ad oggetti di calcolo. L'obiettivo finale è quindi quello di rilevare per ogni cliente l'insieme dei costi e dei ricavi che quest'ultimo genera e successivamente confrontarli per capire quale cliente risulta più redditizio, poiché come specificato in precedenza i clienti per definizione non possono essere tutti uguali. La contabilità analitica può lavorare sia sui costi diretti che indiretti, l'importante è che si arrivi al singolo conto economico di cliente dove sarà chiaro il prospetto di costi e ricavi per ognuno di questi. A tale fase seguirà l'analisi comparata della redditività dei clienti, dove in una tabella verranno ordinati tutti i clienti dal più redditizio al meno redditizio in modo da avere una visione chiara del gruppo degli attori da servire.

Riguardo la dimensione strategica facciamo riferimento a tutte quelle azioni che mi consentono di costruire, sviluppare e mantenere relazioni con i clienti. La dimensione strategica è una prerogativa poiché più risulta elevata la fedeltà del mio gruppo di clienti più saranno alte le probabilità che la mia azienda sia redditizia. Tendenzialmente l'approccio strategico vede un insieme di aspetti riassumibili nelle seguenti priorità che l'organizzazione possiede: classificare la clientela in base a variabili strategiche, cercare di identificare un ordine di priorità nella politica di investimento per i clienti strategici, arrivare ad effettuare previsioni sulla configurazione futura del portafoglio clienti e fare in modo di neutralizzare eventuali minacce provenienti da competitors più aggressivi.

Uno strumento che supporta tali decisioni è sicuramente *il ciclo di vita del cliente*, che elenca le varie fasi della relazione con quest'ultimi. Lo strumento mi porta a definire quei clienti che posso intercettare, quelli a cui prestare particolare attenzione poiché presenti da poco tempo e quindi a rischio di abbandono, quelli consolidati e quelli che oramai non mi offrono particolarmente margine di sviluppo. Inoltre, nella dimensione strategica troviamo diversi indicatori che possono aiutarmi nella gestione strategica come *il customer retention rate*, che esprime la capacità della mia impresa di trattenere nel portafoglio i miei clienti. Per calcolarlo prendo a riferimento un orizzonte temporale e posso arrivare ad una quantificazione dell'indicatore mettendo a rapporto tra i clienti in portafoglio alla fine del periodo preso a riferimento con i clienti presenti nel portafoglio all'inizio

del periodo preso in considerazione. Potremmo presentare innumerevoli indicatori ma nostra priorità rimane quelli di capire, per alcune dimensioni del modello di business, gli aspetti che vanno presi in considerazione per il monitoraggio e per fare in modo di quantificare dimensioni che per definizione difficilmente possono giungere ad una valutazione quantitativa.

Viste le tre dimensioni, esulando dalla volontà di dilungarci troppo nella disamina di strumenti di misurazione, ci prepariamo ad introdurre quello è che possibile definire come il fulcro del suddetto lavoro di tesi. Dimensioni puramente quantificabili del modello di business e valutabili all'interno di documenti redatti dalle singole imprese non verranno presentate, ma verranno studiate e valutate successivamente nel momento in cui si implementerà il lavoro tecnico. Parliamo di una serie di indicatori quantitativi che bene possono esprimere l'andamento dell'impresa. Cioè di come questa riesce a performare all'interno del proprio settore economico di appartenenza. Di fatti, l'ultimo capitolo sarà destinato ad un lavoro empirico dove si osserveranno campioni di imprese, individuate come le più performanti all'interno del settore in cui operano, con l'obiettivo di cogliere peculiarità su parametri quantitativi in funzione del modello di business che presentano. La volontà è quella di cercare connessioni tra dati quantitativi (ricavi, tassi di crescita, numero di dipendenti, indici di redditività) e peculiarità nelle dimensioni del modello di business, cioè nel *pattern* che illustra il modello di business dell'impresa, con un approccio di analisi settoriale.

## **CAP. 3 UN'ANALISI EMPIRICA DI UN CAMPIONE DI PMI ITALIANE**

Dopo aver posto prevalentemente l'attenzione sul concetto di modello di business per cercare di indagarne le origini e capire per quali scopi venisse utilizzato il termine, arriviamo a quello che può essere definito il *core* del suddetto lavoro di tesi che si è voluto implementare. Prima di farlo, è bene effettuare una premessa.

Nel primo capitolo si è discusso, grazie ai vari conferimenti bibliografici riscontrabili nel panorama teorico dei modelli di business, sulla valenza teorica e tecnica del termine, nel secondo capitolo invece si è parlato di performance. Sembra lecito chiedersi il perché, ma soprattutto sembra lecito chiedersi per quale motivazione si è sentito il bisogno di indagare strumenti di controllo strategico che riuscissero in qualche modo a valutare la performance delle dimensioni del modello di business. La risposta è racchiusa in una delle condizioni cardine del lavoro empirico che si è voluto svolgere, dal momento che tale lavoro vede focalizzare l'attenzione su campioni di imprese, selezionate all'interno di una popolazione, ritenute le più performanti all'interno del proprio settore di riferimento, e quindi si è pensato bene di spiegare in un primo momento come



un'impresa possa essere ritenuta tale non solo basandoci su prospettive rigorosamente quantitative ma anche qualitative. Con la speranza che possa essere considerato uno spunto interessante, è bene proseguire indagando su quelle che sono state le spinte, le premesse, le metodologie e le considerazioni del lavoro tecnico svolto dal sottoscritto.

Nello scorso anno all'interno del corso di Economia Industriale, tenuto dal Prof. Marco Cucculelli con la partecipazione dell'assistente di ricerca Marco Chiaromonte, si è approfondito il tema dei modelli di business. Nel farlo, ci è stato presentato a noi studenti un progetto molto interessante ed allo stesso tempo stimolante. Il fine del progetto era quello di arrivare a capire, all'interno di una popolazione di imprese molto vasta, quale fossero i modelli di business più utilizzati dalle imprese, quindi prevalenti. Ad arricchire la valenza del progetto, è stata sicuramente la metodologia utilizzata per indagare, quindi per reperire le informazioni inerenti al MDB delle imprese poiché, visto il difficile periodo storico causato dalla pandemia di covid 19, lo si è fatto studiando in maniera dettagliata il sito internet di ogni singola impresa invece che effettuare visite e interviste *face to face*. Tale lavoro, oltre alla possibilità di "immergersi" nelle dinamiche di creazione del valore di ogni singola organizzazione, ha generato in me una gran curiosità. Curiosità che con il passare del tempo, si è tramutata in una volontà di effettuare il lavoro finale del mio percorso di studi proprio sull'argomento in questione, i modelli di business delle imprese. Per cui, ho

deciso di cercare una strada che in qualche modo potesse portare ad approfondire il lavoro svolto da noi studenti e potesse fornire uno spunto interessante su cui continuare a lavorare. Quindi, la spinta al suddetto lavoro è rintracciabile direttamente nel lavoro sopra citato. Successivamente avrà luogo una disamina degli step implementativi e delle metodologie utilizzate nel progetto.

### **3.1 Metodologia utilizzata per l'analisi**

Messo a fuoco il punto di partenza, come in ogni lavoro empirico, esporre la metodologia con cui si è affrontata l'analisi risulta il primo passo in modo da avere una visione chiara delle cose.

L'insieme delle imprese presentate nel lavoro in classe fu raggruppato in un database, dove per ogni impresa, a inizio lavoro, ci furono forniti dati quantitativi (ricavi degli ultimi tre anni, tasso di crescita, ROS, numero di dipendenti) e successivamente quando le imprese furono studiate singolarmente, quest'ultimo è stato arricchito con dimensioni qualitative, cioè le varie dimensioni del modello di business di ogni impresa dando vita così ad un database aggregato di informazioni.

Il database, formato da imprese esclusivamente italiane di cui la maggior parte appartenenti al settore manifatturiero ma con anche la presenza di alcune imprese di servizi, al principio ad ogni impresa corrispondeva un codice Ateco, in modo che ogni impresa presentasse la propria caratterizzazione settoriale sin da subito. È bene precisare che le imprese nel database non erano raggruppate per settore ma in ordine sparso. Il numero delle imprese di circa 1900. Presentate le caratteristiche del raggruppamento iniziale di imprese dal quale il sottoscritto è

partito per l'implementazione del lavoro empirico, adesso si espongono le varie fasi che ho affrontato per snellire l'aggregazione di imprese ed arrivare al punto di partenza del mio lavoro:

1. Divisione del database aggregato effettuando un raggruppamento settoriale, in modo da ordinare le imprese in funzione del settore di appartenenza e quindi in funzione del codice Ateco;
2. Una volta raggruppate le imprese, si sono presi in considerazione i settori con più imprese, quindi i più numerosi. Questo in modo da poter svolgere il lavoro che successivamente andrò a spiegare in una popolazione di imprese piuttosto numerosa, così da avere più margine di azione per ipotetici confronti;
3. Una volta isolati i settori più numerosi, si sono andate a studiare le singole imprese. Lo studio delle singole imprese è stato funzionale a due aspetti: il primo per effettuare una verifica riguardo il settore di appartenenza, diffidando dal singolo codice Ateco che a volte può rivelarsi fuorviante e il secondo per fare in modo che le imprese che andassi a selezionare per il lavoro finale fossero per così dire imprese "a specchio" cioè che si occupano della medesima cosa. Che offerissero gli stessi prodotti o servizi, e quindi per fare in modo che il confronto potesse essere il più veritiero possibile;

4. A questo punto, arrivati ad un'aggregazioni di imprese operanti all'interno dello stesso micro-settore e quindi ritenute competitors si sono andate a studiare le variabili. Lo studio delle variabili per ogni singola impresa è servito a determinare quali imprese all'interno del settore risultassero le più performanti. Le variabili prese in considerazione per la selezione sono state: i ricavi degli ultimi tre anni disponibili (2018,2017,2016), il tasso di crescita, il numero dei dipendenti ed il ROS. Tali variabili quantitative, per essere individuate come sopra la media o comunque con una valenza importante, sono state confrontate con i valori medi per ogni singolo settore;
5. Dopo aver studiato le variabili di ogni singola impresa, di ogni singolo settore più numeroso, sono state selezionate quelle imprese che mostrassero valori di bilancio importanti rispetto al settore di appartenenza arrivando così al punto di partenza del lavoro tecnico del mio elaborato. Sono stati presi per la costruzione del nuovo database sei micro-settori produttivi con all'interno le cinque imprese più performanti di ogni singolo settore. Quindi il totale delle imprese su cui andremo a lavorare è di trenta imprese, appartenenti a sei settori differenti. La selezione di sei settori differenti per il lavoro finale è stata funzione di una volontà del sottoscritto di svolgere un'analisi settoriale, con l'idea di mantenere forte la volontà di implementare una tesi di economia industriale. In basso

possiamo vedere il database di partenza con le trenta imprese divise per caratterizzazione settoriale;

| NOME AZIENDA             | NOME              | NOME AZIE | NOME AZIEN | NOME AZIEN | NOME AZIEN | NOME AZ | ROS 2017 | ROS 2016 | GROWTH | ROS MED. | G. MEDIO | DIPEND. |
|--------------------------|-------------------|-----------|------------|------------|------------|---------|----------|----------|--------|----------|----------|---------|
| DIGISTONE SRL            | 620 ATT.INF-SOFT  | 139000    | 79000      | 32000      | 11,46      | 11,48   | 11,48    | 11,46    | 5,14   | 0,18     | 3        |         |
| NEXTRE SRL               | 620 ATT.INF-SOFT  | 1988000   | 1203000    | 734000     | 5,94       | 3,24    | 9,07     | 1,71     | 5,14   | 0,18     | 63       |         |
| 3TECHNOLOGY SRL          | 620 ATT.INF-SOFT  | 1685000   | 424000     | 332000     | 3,53       | 2,68    | 2,29     | 4,08     | 5,14   | 0,18     | 22       |         |
| TIWARE SRL               | 620 ATT.INF-SOFT  | 2142000   | 973000     | 299000     | 10,69      | 13,36   | 3,35     | 6,15     | 5,14   | 0,18     | 25       |         |
| MICLA ENG. AND DES. SRL  | 620 ATT.INF-SOFT  | 7655000   | 6910000    | 6259000    | 3,4        | 2,81    | 2,78     | 0,22     | 5,14   | 0,18     | 110      |         |
| MCR SRL                  | 432 INSTALLAZ.IMI | 1524000   | 1069000    | 1003000    | 26,78      | 17,27   | 23,48    | 0,52     | 5,05   | 0,11     | 17       |         |
| CRS SRL                  | 432 INSTALLAZ.IMI | 21111000  | 19129000   | 16151000   | 4,75       | 4,42    | 1,86     | 0,31     | 5,05   | 0,11     | 99       |         |
| CAT IMPIANTI SRL         | 432 INSTALLAZ.IMI | 7329000   | 5286000    | 4660000    | 18,09      | 13,77   | 12,98    | 0,57     | 5,05   | 0,11     | 23       |         |
| IVR SRL SOLUZ. TECNICHE  | 432 INSTALLAZ.IMI | 6481000   | 3302000    | 2350000    | 4,97       | 2,36    | 8,07     | 1,76     | 5,05   | 0,11     | 31       |         |
| N.E.T. IMPIANTI          | 432 INSTALLAZ.IMI | 1037000   | 1062000    | 625000     | 10,15      | 11,05   | 4,32     | 0,66     | 5,05   | 0,11     | 9        |         |
| IND. MECC.VARRICCHIO SP  | 251 COSTR. MECC.  | 40699000  | 40043000   | 31893000   | 9,33       | -2,14   | 12,93    | 0,28     | 4,19   | 0,14     | 100      |         |
| ENERBUILDING SRL         | 251 COSTR. MECC.  | 4283000   | 4256000    | 3401000    | 2,87       | 4,74    | 10,07    | 3,84     | 4,19   | 0,14     | 24       |         |
| LTV GROUP SRL            | 251 COSTR. MECC.  | 1223000   | 901000     | 195000     | 8,51       | 1,82    | 15,07    | 5,27     | 4,19   | 0,14     | 10       |         |
| COFEAL SRL               | 251 COSTR. MECC.  | 2045000   | 1398000    | 1312000    | 10,6       | 6,62    | 7,01     | 0,56     | 4,19   | 0,14     | 6        |         |
| METALTECNICA SRL         | 251 COSTR. MECC.  | 1248000   | 1262000    | 679000     | 7,87       | 7,43    | 4,11     | 0,84     | 4,19   | 0,14     | 11       |         |
| TERMOTIBERINA SRL        | 256 MECC.DI PREC  | 1008000   | 879000     | 801000     | 17,55      | 11,62   | 10,21    | 0,25     | 5,42   | 0,16     | 13       |         |
| TIRABASSI E VEZZALI SRL  | 256 MECC.DI PREC  | 3228000   | 2741000    | 2477000    | 5,06       | 4,78    | 10,01    | 0,3      | 5,42   | 0,16     | 19       |         |
| ZARE SRL                 | 256 MECC.DI PREC  | 6850000   | 4666000    | 3664000    | 10,81      | 6,31    | 4,74     | 0,87     | 5,42   | 0,16     | 24       |         |
| GUIDOLIN SRL             | 256 MECC.DI PREC  | 20136000  | 15838000   | 11545000   | 3,98       | 2,8     | 1,21     | 0,74     | 5,42   | 0,16     | 73       |         |
| OFFICINE RGM SRL         | 256 MECC.DI PREC  | 710000    | 776000     | 551000     | 16,15      | 5,22    | 1,53     | 0,29     | 5,42   | 0,16     | 6        |         |
| PLASTOPIAVE SRL          | 222 COMPON.PLA!   | 32178000  | 33543000   | 33289000   | 8,06       | 10,1    | 11,29    | -0,03    | 4,33   | 0,08     | 190      |         |
| VIREM SRL                | 222 COMPON.PLA!   | 3986000   | 2888000    | 2780000    | 5,46       | 3,65    | 5,63     | 0,43     | 4,33   | 0,08     | 23       |         |
| PLASTIMEDIA SRL          | 222 COMPON.PLA!   | 5037000   | 4295000    | 4268000    | 2,18       | 3,64    | 7,13     | 0,18     | 4,33   | 0,08     | 15       |         |
| CIMPLASTA SRL            | 222 COMPON.PLA!   | 8520000   | 8224000    | 7258000    | 17,55      | 19,65   | 7,93     | 0,17     | 4,33   | 0,08     | 30       |         |
| LA.RE.TER. SRL           | 222 COMPON.PLA!   | 18564000  | 17875000   | 13594000   | 3,58       | 4,6     | 3,86     | 0,37     | 4,33   | 0,08     | 52       |         |
| ANTONIO SADA E FIGLI SPA | 172 FABBR. CARTA  | 76010000  | 70599000   | 65556000   | 0,83       | 1,93    | 2,81     | 0,16     | 3,21   | 0,07     | 220      |         |
| VALVOSACCO SRL           | 172 FABBR. CARTA  | 29309000  | 27776000   | 26990000   | 13,36      | 10,95   | 13,97    | 0,09     | 3,21   | 0,07     | 98       |         |
| IGB SRL                  | 172 FABBR. CARTA  | 12011000  | 7357000    | 7114000    | 8,93       | 8,48    | 12,68    | 0,18     | 3,21   | 0,07     | 77       |         |
| SCATOLIFICIO EMAR SRL    | 172 FABBR. CARTA  | 15521000  | 14202000   | 13335000   | 9,33       | 10,9    | 7,22     | 0,16     | 3,21   | 0,07     | 55       |         |
| VALTENNA SLG             | 172 FABBR. CARTA  | 24952000  | 23236000   | 21513000   | 15,73      | 13,78   | 11,31    | 0,16     | 3,21   | 0,07     | 105      |         |

*Fig.12 Dataset di partenza del lavoro empirico*

*Fonte: propria elaborazione*

6. Arrivati fin qui, quindi abbiamo un database formato dalle cinque imprese più performanti per sei micro-settori di riferimento. Questi sono: creazione di hardware e software, installazione di impianti (impianti elettrici), costruzioni meccaniche in acciaio, meccanica di precisione, fabbricazione

di componenti in plastica e fabbricazione di carta e cartone da imballaggio.

Nel database vediamo bene che sono state collocate tutte le dimensioni quantitative già citate in precedenza;

7. A questo punto, si è partiti con il lavoro tecnico che vede focalizzare l'attenzione su due step implementativi: il primo caratterizzato da un confronto tra i *pattern* del modello di business delle aziende più performanti con i modelli di business medi, o prevalenti, di ogni settore, mentre il secondo vede entrare più nello specifico poiché il confronto avviene tra singole imprese. Nello specifico il secondo confronto avviene tra l'impresa che presenta dinamiche di crescita migliori all'interno del nostro micro-raggruppamento con l'impresa che invece mostra il fatturato migliore, questo per ogni singolo settore. La differenza appunto tra i due aspetti è data dal fatto che nel primo si cercano di osservare delle macro-differenze che ci possano portare a capire quali dimensioni del modello di business possano condurre ad essere un'impresa leader, nel secondo quali singoli aspetti differiscono tra l'impresa che tra le cinque presenta il tasso di crescita più elevato con la leader di fatturato. In ogni caso, confronti mirati a capire di cosa un'impresa ha bisogno all'interno del proprio modello di business per performare e diventare una delle imprese leader del settore in cui opera.

Elencate le varie fasi che si sono seguite per mettere in atto il lavoro sui modelli di business delle imprese, il prossimo passo sarà quello di descrivere per entrambi gli step implementativi, gli inerenti approfondimenti e le relative evidenze empiriche riscontrate. Vista la diversità delle due fasi, ma soprattutto visto anche che si è voluto sposare un approccio deduttivo, si è deciso di destinare un paragrafo diverso per ogni analisi in modo da avere una visione chiara e ben definita delle due fasi nonostante quest'ultime risultano non solo fortemente connesse ma una conseguenza dell'altra.



### **3.2 Analisi di tipo qualitativo sui modelli di business nel campione di imprese**

Dopo aver descritto in linea di massima il lavoro che si andrà ad implementare è bene partire subito con il confronto che vede da una parte quelle che sono le caratteristiche dei modelli di business del campione di imprese e dall'altra quelli che invece possono essere considerati i modelli di business prevalenti nella popolazione iniziale. In altre parole, si effettuerà un confronto a specchio tra i modelli di business delle imprese che ho selezionato come le più performanti all'interno della popolazione iniziale con i modelli di business più utilizzati all'interno di tutta la popolazione di imprese che inizialmente si è presa a riferimento. L'obiettivo sarà quello di evidenziare quali componenti del modello di business possono contribuire a rendere un'impresa performante all'interno del proprio settore di riferimento e quindi capire come, oltre alla struttura del settore, determinate scelte del modello di business da attuare possono apportare maggiori benefici. È bene precisare che i modelli con i quali effettuerò il confronto, cioè i modelli di business prevalenti nella popolazione iniziale di imprese, sono stati individuati attraverso il lavoro svolto in classe lo scorso anno. In altre parole, i modelli di business prevalenti che tra poco presenteremo rappresentano il risultato

finale di tutto il lavoro effettuato lo scorso anno di cui precedentemente si è discusso.

Tornando al confronto, quest'ultimo avverrà nel seguente modo: si costruiranno sei tabelle con le cinque top imprese, una per micro-settore, e verranno accostate ai modelli di business prevalenti. Da qui si discuterà delle evidenze riscontrate dal confronto e degli scostamenti tra quanto riscontrato nel modello delle imprese più performanti e quanto emerge da quello prevalente.

Il primo micro-settore che andiamo a considerare è quello di imprese che si occupano di offrire ai propri clienti *Hardware e Software*. Considerando come riferimento le prime tre cifre del codice Ateco, il suddetto settore si identifica con la cifra 620.

Nel suddetto micro-settore osserviamo come alcuni componenti del modello di business delle singole imprese, cioè delle top cinque imprese del nostro raggruppamento, si discostano da quello che è il modello di business rilevante in funzione del settore. La prima differenza, quindi la prima evidenza, riguarda la componente dei partners chiave: il modello di business rilevante, cioè quello della maggioranza delle imprese della popolazione analizzata, fa emergere che nel settore stringere alleanze strategiche tra imprese non concorrenti mirate al reperimento di informazioni di mercato e componenti risulta una prerogativa. Non è così per le cinque top imprese, cioè in questo caso per il campione di imprese prelevato, poiché per quest'ultime come possiamo vedere dalla rappresentazione

grafica l'unica relazione a cui prestano particolare attenzione risulta quella tra acquirente e fornitore, diffidando da alleanze strategiche tra imprese concorrenti e non concorrenti.

Un'altra differenza può essere riconducibile a quella che è la struttura dei costi. La maggioranza della popolazione di imprese si caratterizza per una struttura dei costi che diffida dalla riduzione di questi nella creazione di hardware e software poiché rintraccia nella creazione di valore premium il proprio vantaggio competitivo e quindi non mira a snellire il livello dei costi. In altre parole, prevale una forte attenzione al valore piuttosto che ai costi. Aspetto confermato anche dai dati di bilancio che vedono tale settore come uno dei più remunerativi nella nostra analisi. Detto questo, le nostre cinque imprese, sposano questa veduta. Quello che cambia è la struttura intrinseca dei costi visto che, alcune di queste presentano una struttura dei costi più snella, in un caso singolare anche riferita ad una politica che fa leva sulla cosiddetta economia di gamma, cioè utilizzare le stesse politiche e gli stessi canali distributivi per prodotti diversi mentre si alternano imprese con una struttura basata su costi fissi ed imprese con una struttura caratterizzata da costi variabili.

Andando avanti, un'altra differenza importante la riscontriamo a livello di canali di vendita. Il modello di business prevalente, cioè quello medio di settore, ci comunica come una prerogativa delle imprese appartenenti a questo settore è legata al connubio tra la vendita diretta e quella indiretta. Cioè di afferma che le

imprese del settore hardware e software preferiscono commercializzare i propri prodotti sia con una forza vendita diretta, quindi in prima persona, che con una indiretta, cioè affidando i propri prodotti a terzi. Non risulta questo dalle nostre cinque imprese: per quest'ultime il vero vantaggio competitivo riguardo i canali di vendita risulta vendere i propri prodotti ed erogare i propri servizi in prima persona, sicuramente più remunerativo poiché preclude il sostenimento di ulteriori costi.

In ultimo, un'altra differenza è legata alle modalità con cui i clienti attingono ai servizi o ai prodotti delle imprese del suddetto settore. Nel modello di business medio emerge come, oltre al pagamento diretto del bene o del servizio da parte del cliente, un'altra forma per generare ricavi è data dal canone d'uso e la cosa è giustificabile dalla caratterizzazione settoriale poiché si conoscono tantissimi casi in cui le imprese offrono la possibilità di offrire i propri, in questo caso, software e hardware, al cospetto di pagamenti mensili o anche trimestrali. O in alcuni casi anche in abbonamento annuale. Non è così per le cinque imprese più performanti del raggruppamento, poiché quest'ultime offrono i loro prodotti o servizi esclusivamente tramite pagamento diretto.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESE</i>         | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>                | <i>STRUTTURA COSTI</i>                          | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>         |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------|---|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| <b>Micla Srl</b>       | Problem solving         | Risorse umane         | Novità Prodotto/ performance prodotto | Costi Variabili/Creazione di valore premium     | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Digistone srl</b>   | Problem solving         | Risorse umane         | Novità Prodotto/ performance prodotto | Creazione di valore premium                     | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Nextre Srl</b>      | Problem solving         | Risorse umane         | N/D                                   | Costi Fissi/Creazione di valore premium         | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | N/D                            |
| <b>3Technology Srl</b> | Piattaforma/ Rete       | Risorse intellettuali | Novità Prodotto/ performance prodotto | Economia. di gamma/ Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Tiware Srl</b>      | Problem solving         | Risorse intellettuali | Performance prodotto                  | Costi fissi                                     | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | N/D                            |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i> | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i>            | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>                   | <i>PARTNERS CHIAVE</i>                   |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|--|
| Problem solving         | Risorse umane         | Performance prodotto   | Creazione di valore premium | Pagamento diretto/ canone d'uso | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto/ indiretto | Alleanze strategiche tra non concorrenti |

Il secondo settore che andiamo a sondare fa riferimento ad imprese che si occupano di *installazione impianti* e tale suddivisione la identifichiamo come avvenuto per la precedente con le prime tre cifre del codice Ateco, in questo caso 432.

Anche qui si seguirà la stessa tipologia di analisi cioè si andranno a confrontare i modelli di business delle imprese più performanti con quello che è il modello di business prevalente per settore.

Andando subito a catturare le differenza del confronto e la prima differenza che emerge nelle componenti dei modelli di business fa riferimento ad un aspetto molto importante, cioè quello del segmento di clientela servito: di fatti mentre il modello di business prevalente di settore indica che la maggioranza delle imprese si occupano di servire una platea di clienti con esigenze solo leggermente diverse, quindi di servire un mercato segmentato, diversamente spicca dai modelli di business delle imprese più performanti poiché quest'ultime nel loro modello di business soddisfano l'esigenza di servire clienti caratterizzati da un grado di differenziazione tutt'altro che marginale, quindi fornire un mercato diversificato. È un aspetto molto importante poiché fa emergere la capacità dell'impresa di muoversi su più fronti, e nel caso del suddetto settore, sicuramente è una dinamica che rappresenta un vero valore aggiunto.

La seconda differenza che riscontriamo nel confronto fa fede alla componente dei partner chiave. Nel modello di business prevalente emerge come l'unica tipologia

di relazione che le imprese tengono a stringere nel settore dell'installazione d'impianti, vista anche la complessità dei prodotti finali e la necessità di assistenza personale, è quella tra acquirente e fornitore. Quello che emerge dal modello di business delle imprese più performanti è che il precedente aspetto è accompagnato inevitabilmente dalla volontà di stringere alleanze strategiche con concorrenti e non concorrenti che possano portare ad ottimizzare i tempi di consegna, il reperimento di componenti per il montaggio degli impianti e quindi mirate alle creazioni di sinergia che possano portare ad importanti benefici.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESE</i>          | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>     | <i>STRUTTURA COSTI</i>                  | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>                    |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|---|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|---|
| <b>Net Impianti srl</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto       | N/D                                     | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti e non |
| <b>Mcr srl</b>          | Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione prodotto | Creazione di valore premium             | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore            |
| <b>Ivr srl</b>          | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto       | Costi Fissi/Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | N/D                                       |
| <b>Cat impianti srl</b> | Problem solving         | Risorse fisiche       | Performance prodotto       | Costi variabili/ Ec. Di scala           | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti e non |
| <b>Crs impianti srl</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto       | N/D                                     | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti e non |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i> | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i>       | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>         |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto   | Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Relazione acquirente-fornitore | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |



Viste le differenze che caratterizzano i modelli di business del settore 620 e del 432 adesso ci focalizziamo sul 256, codice Ateco che indica il settore della *meccanica di precisione*. È bene precisare che in questo confronto i modelli di business delle nostre cinque imprese risultano piuttosto in linea con quello che è il modello di business prevalente dell'intera popolazione di imprese, e quindi numerose differenze non se ne sono osservate.

L'unico punto di distacco nel confronto vede focalizzare l'attenzione sul segmento di clientela servito da parte delle imprese. Nel modello di business prevalente emerge che in questo settore si mira ad intercettare acquirenti che presentano bisogni simili, cioè un mercato segmentato. Non è così per le nostre cinque imprese, quindi le più performanti della popolazione iniziale, poiché quest'ultime per performare hanno la volontà di servire un mercato totalmente diversificato, cioè con una platea di acquirenti con bisogni totalmente differenziati.

A testimonianza di questa unica differenza di clientela, che sicuramente incide sui risultati delle imprese, vi sono anche due imprese nel nostro campione che si occupano di servire e quindi soddisfare un mercato totalmente di nicchia che offre margini di guadagno e di crescita importanti.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESA</i>                 | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>             | <i>STRUTTURA COSTI</i>                   | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>                    |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|--|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|---|
| <b>Officine RGM srl</b>        | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto               | Costi fissi/ creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti e non |
| <b>Termotiberina srl</b>       | Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione prodotto         | Creazione di valore premium              | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato di nicchia      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore            |
| <b>Tirabassi e Vezzali srl</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto               | Creazione di valore premium              | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore            |
| <b>Zare srl</b>                | Produzione              | Risorse fisiche       | Novità prodotto/ personalizzazione | Creazione di valore premium              | Pagamento diretto    | Co-creazione             | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti e non |
| <b>Guidolin srl</b>            | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto               | Creazione di valore premium              | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato diversificato   | Proprietario diretto | N/D                                       |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i> | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONE CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>         |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto   | Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |

Andando avanti, il quarto settore che troviamo nell'analisi si identifica con il codice Ateco 251 ed è quello delle *costruzioni in acciaio*, intese come strutture portanti in acciaio. Anche questo settore quindi manifatturiero.

Stando alle differenze date dal confronto tra i modelli di business vediamo che la prima che affrontiamo fa fede alla componente partners chiave visto che il modello prevalente ci indica che una prerogativa dei modelli di business del settore è quella di stringere alleanze strategiche tra concorrenti e non concorrenti in modo da creare sinergie importanti. Nel nostro campione di imprese questo non risulta. Da quanto emerge, le imprese più performanti si limitano ad una semplice ma forte relazione tra acquirente e fornitore mirata ad assicurare un rapporto importante e a fare in modo di arrivare a soluzioni personalizzate.

La seconda differenza, questa molto importante e molto predittiva, riguarda la struttura dei costi. Cioè il modo in cui l'impresa decide di implementare, da un punto di vista dei costi, il proprio modello di business. Per il modello prevalente il settore si caratterizza per un'offerta basata sul concetto di valore e non di costo. Cosa significa? Significa che l'impresa mira ad eccellere da un punto di vista di valore fornito piuttosto che eccellere poiché presenta una struttura dei costi molto snella e mirata all'abbattimento di questi. Fatta questa puntualizzazione, vediamo come le imprese più performanti del raggruppamento invece prediligono una struttura dei costi mirata alla minimizzazione, cioè cercano di far leva su aspetti e processi che possano accattivare i propri clienti con un prodotto a prezzi

relativamente contenuti ma con una qualità importante. Tale informazione risulta rilevante ai fini del confronto.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESA</i>                        | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>                     | <i>STRUTTURA COSTI</i>             | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>         |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|--|------------------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| <b>LTV Group srl</b>                  | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto/<br>Personalizzazione | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato Segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Metaltecnica srl</b>               | Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione prodotto                 | Creazione di valore premium        | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato Segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Cofeal srl</b>                     | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto                       | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato Di massa        | Proprietario diretto | N/D                            |
| <b>Industria Meccanica Varricchio</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto/<br>Personalizzazione | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Co-creazione             | Mercato di nicchia      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |
| <b>Enerbuilding srl</b>               | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto                       | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | N/D                            |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i> | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>  |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|---|
| Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto   | Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra imprese concorrenti/<br>non concorrenti |

Il prossimo settore che andiamo a mappare sotto la dimensione dei modelli di business risulta anch'esso far parte del ramo manifatturiero e si va a identificare con l'Ateco a tre cifre 222. È la volta del settore occupato da quelle imprese che producono *componentistica in plastica*, ossia lavorano con macchine di stampaggio mirate alla creazione di componenti e *oggettistica in plastica*.

Stando alle differenze riscontrate tra i modelli di business delle cinque imprese più performanti e il modello di business prevalente della popolazione principalmente si sono riscontrate due differenze strutturali: una legata a relazioni con partners chiave per l'organizzazione ed una legata alla struttura dei costi che caratterizza il sostenimento del modello di business.

Riguardo la prima, vediamo come il modello prevalente ci indica che la maggioranza delle imprese investigate focalizzano l'attenzione solo ed esclusivamente nel curare la relazione acquirente fornitore, senza evidenziare nessun tipo di collaborazione con altre imprese. Tutt'altro ci risulta per il nostro campione di imprese che invece, nello specifico tre su cinque, sono legate a collaborazioni e quindi ad alleanze strategiche con altre imprese che siano concorrenti o non dirette concorrenti. Come specificato in precedenza, collaborazioni mirate a cercare sinergie che possano apportare benefici sotto svariati punti di vista.

Il secondo punto di distacco tra il nostro campione di imprese e la maggioranza della popolazione investigata come anticipato in precedenza fa fede alla struttura

dei costi. Il modello di business prevalente ci segnala che per il suddetto settore la creazione di valore premium risulta una componente essenziale all'interno del modello di business, cosa che nel nostro campione non emerge poiché le nostre imprese giocano la loro partita inseguendo la minimizzazione dei costi di produzione e le cosiddette economie di scala.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESE</i>        | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>                          | <i>STRUTTURA COSTI</i>                | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i>      | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>              |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Virem srl</b>      | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto/<br>Personalizzazione      | Minimizzazione di costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale          | Mercato Segmentato      | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Plastimedia</b>    | Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione Prodotto/Problem solving      | Minimizzazione di costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale          | Mercato Segmentato      | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Cimplasta</b>      | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto                            | Creazione di valore premium           | Pagamento diretto    | Assistenza personale          | Mercato Di massa        | Proprietario diretto | N/D                                 |
| <b>La.Re.Ter. srl</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Novità prodotto                                 | Minimizzazione di costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza self-service       | Mercato di nicchia      | Proprietario diretto | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Plastopiane</b>    | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto/Personalizzazione prodotto | Minimizzazione di costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale dedicata | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | N/D                                 |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i> | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>        | <i>PARTNERS CHIAVE</i>         |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto   | Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto | Relazione acquirente-fornitore |



L'ultimo settore che andiamo ad analizzare nel seguente lavoro è quello della *lavorazione di carta e cartone*. Anch'esso manifatturiero e vediamo che va a identificarsi con il codice 172.

Da questo confronto emergono diverse differenze a tratti anche rilevanti. La prima che possiamo osservare è legata al tipo di segmento di clientela. Il modello prevalente vede focalizzare l'attenzione di queste imprese verso una clientela segmentata, cioè mira a soddisfare gruppi di clienti con bisogno tendenzialmente simili. Non è così per il nostro campione di imprese visto che due, cercano di intercettare una clientela di nicchia e quindi a posizionarsi in una fetta di mercato più piccola ma spesso più remunerativa e le altre invece mirano ad un mercato segmentato. Cioè a servire clienti con esigenze anche profondamente diverse tra loro.

La seconda differenza fa fede invece ai canali di vendita. Il modello di business prevalente vede, riguardo la componente dei canali, fare leva sulla vendita sia diretta che indiretta, cioè sia in prima persona che tramite terzi. Il nostro gruppo di imprese, tranne una singola impresa, invece nei propri modelli di business considera come unico canale di vendita quello diretto, quindi interno all'organizzazione.

Andando avanti, un'ulteriore differenza che riscontriamo nel confronto si riferisce ai partners chiave. Nel modello prevalente emerge che quasi la totalità delle imprese investigate non necessita di stringere nessun tipo di relazione con partner:

nel nostro campione in parte questa cosa è verificata, ma per due imprese non è così visto che fanno leva su un'alleanza strategica tra concorrenti.

L'ultima differenza, ma non per importanza, fa vede alla struttura dei costi. Anche in questo settore, come in altri visti in precedenza, il modello di business prevalente ci segnala una strada che si orienta verso la creazione di un valore premium, quindi un'attenzione posta non sui costi ma sul valore dei prodotti. Anche questa volta l'evidenza empirica smentisce tale presupposto, poiché quattro di cinque imprese analizzate in questo settore orientano la propria struttura dei costi verso la minimizzazione di questi tramite un raggiungimento delle cosiddette economie di scala.

*Modelli di business delle cinque imprese più performanti*

| <i>IMPRESE</i>        | <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>                          | <i>STRUTTURA COSTI</i>             | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i>      | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>                  | <i>PARTNERS CHIAVE</i>              |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|---|------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>IGB</b>            | Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione prodotto                      | Creazione di valore premium        | Pagamento diretto    |                               | Mercato di nicchia      | Proprietario diretto/indiretto | N/D                                 |
| <b>Emar srl</b>       | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance Prodotto                            | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale          | Mercato Segmentato      | Proprietario diretto           | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Valtenna</b>       | Produzione              | Risorse fisiche       | Novità prodotto                                 | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale          | Mercato diversificato   | Proprietario diretto           | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Antonio Sada</b>   | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto                            | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza self-service       | Mercato di nicchia      | Proprietario diretto           | Alleanza strategica tra concorrenti |
| <b>Valvosacco spa</b> | Produzione              | Risorse fisiche       | Performance prodotto/Personalizzazione prodotto | Minimizzazione costi di produzione | Pagamento diretto    | Assistenza personale dedicata | Mercato segmentato      | Proprietario diretto           | N/D                                 |

*Modello di business prevalente*

| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i> | <i>RISORSE CHIAVE</i> | <i>PROPOSTA VALORE</i>     | <i>STRUTTURA COSTI</i>      | <i>FLUSSO RICAVI</i> | <i>RELAZIONI CLIENTI</i> | <i>SEGMENTI CLIENTI</i> | <i>CANALI</i>                  | <i>PARTNERS CHIAVE</i> |
|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Produzione              | Risorse fisiche       | Personalizzazione prodotto | Creazione di valore premium | Pagamento diretto    | Assistenza personale     | Mercato segmentato      | Proprietario diretto/indiretto | Nessuna                |



### **3.3 Singoli modelli di business: leader di crescita vs leader di profitto**

Il paragrafo precedente ha visto porre l'attenzione verso un confronto sui modelli di business di quelle imprese che abbiamo selezionato come le più performanti della popolazione iniziale di imprese e, l'oggetto del confronto è stato, per ogni settore, il modello di business prevalente. Abbiamo visto come determinate componenti del modello di business risultano, se così possiamo affermare, fortemente ancorate ad una caratterizzazione settoriale e quindi prerogativa per ogni impresa all'interno di un settore, mentre altre sono date da scelte tutt'altro che fisse e convenzionali. Abbiamo visto proprio come determinate componenti del modello di business possono apportare benefici importanti a livello di dati di bilancio, ma allo stesso tempo possono essere più difficili da gestire.

Il prossimo passo nel suddetto lavoro, come affermato in precedenza seguendo uno schema deduttivo, vedrà porre l'attenzione non più su l'insieme dei modelli di business di un campione all'interno di una popolazione ma bensì di singole imprese. In altre parole, si effettuerà un confronto tra singole imprese, singole realtà che appartengono allo stesso settore ma che presentano piccole differenze: prima su tutte una è considerata leader di settore in termine di crescita mentre l'altra leader di settore in termini di fatturato. L'obiettivo è quello di catturare delle differenze intrinseche nel modello di business che possano condurci a capire

quali aspetti possono condurre delle imprese a caratterizzarsi come tali. Ed inoltre la volontà è quella di poter confermare o meno quanto visto nel confronto del precedente paragrafo.

Facendo cenno al modo con cui ci muoveremo, vediamo che per ogni settore indicheremo in una tabella dati quantitativi riconducibili al tasso di crescita delle imprese e al fatturato, in modo da individuare sin da subito quale impresa è possibile categorizzare come leader di crescita e quale come leader di fatturato. Subito dopo, metteremo a confronto i pattern dei modelli di business delle due imprese selezionate in modo da catturarne differenze e affinità.

Seguendo lo stesso ordine dell'analisi precedente, inizieremo dal settore *hardware e software* legato alle tre cifre Ateco 620.

| 620 SOFTWARE-HARDWARE | G     | RICAVI  |
|-----------------------|-------|---------|
| MICLA SRL             | 0,22  | 7655000 |
| 3TECHNOLOGY SRL       | 4,08  | 1685000 |
| NEXTRE SRL            | 1,71  | 1988000 |
| TIWARE SRL            | 6,15  | 2142000 |
| DIGISTONE SRL         | 11,46 | 281000  |

Dalla tabella possiamo vedere come in verde si indicano le due top imprese che abbiamo selezionato per la nostra analisi, una leader di ricavi ed una leader di

fatturato. Con  $G(GROWTH)$  indichiamo il tasso di crescita, in questo caso calcolato prendendo in considerazione i ricavi dell'ultimo anno disponibile (2018) ed i ricavi dell'anno precedente (2017). Quindi per il confronto tra singole imprese prendiamo in esame la *TIWARE SRL* come leader di fatturato e la *DIGISTONE SRL* come leader di crescita.

Lo step successivo, come detto in precedenza, sarà quello di effettuare un confronto orizzontale tra i modelli di business delle due imprese selezionate.

| TIWARE SRL                |   |
|---------------------------|---|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Problem solving                         |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse Intellettuali                   |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Novità prodotto/servizio                |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Creazione di valore premium/Costi fissi |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                       |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza Personale dedicata           |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato                      |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                    |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Relazione acquirente-fornitore          |

| DIGISTONE SRL             |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Problem solving            |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse Intellettuali      |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Personalizzazione prodotto |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Costi fissi                |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto          |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale       |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato         |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto       |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | N/D                        |

Nel confronto possiamo vedere che i modelli di business delle due imprese risultano per lo più speculari. L'unica differenza è possibile rintracciarla nella proposta di valore. La *DIGISTONE SRL* fa leva sulla capacità di poter personalizzare i propri servizi o prodotti a misura del cliente, facendone un vero e proprio vantaggio competitivo. La *TIWARE SRL* invece fa leva su prodotti e servizi esclusivi, che indicano una novità sul mercato e che offrono a quest'ultima esclusività. Questo aspetto è legato anche al fatto che la leader di crescita, LA *TIWARE SRL*, mira a fornire un prodotto che si caratterizzi come premium, quindi non focalizzato sul prezzo ma sul valore. Risulta un aspetto molto importante e fortemente distintivo all'interno del settore di riferimento. Nonostante i due modelli di business risultano molto simili, l'unica diversità elencata risulta molto predittiva.

Continuando con i nostri confronti arriviamo al settore 432, il settore dell'installazione di impianti.

| 432 INSTALLAZIONE IMPIANTI | G    | RICAVI   |
|----------------------------|------|----------|
| <b>CRS IMPIANTI SRL</b>    | 0,31 | 21111000 |
| <b>IVR SRL</b>             | 1,76 | 6481000  |
| <b>NET IMPIANTI SRL</b>    | 0,66 | 1037000  |
| <b>CAT IMPIANTI SRL</b>    | 0,57 | 7329000  |
| <b>MCR SRL</b>             | 0,52 | 1524000  |



Dalla tabella vediamo come la seconda impresa elencata, l'*IVR SRL* si pone nel nostro campione come la leader di crescita, la *CRS IMPIANTI SRL* come leader di fatturato. Possiamo vedere da subito che rispetto al settore precedente in questo settore si cresce molto poco.

| <b>IVR SRL</b>            |   |
|---------------------------|---|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione                              |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                         |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance prodotto                    |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Costi fissi/Creazione di valore premium |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                       |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                    |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato diversificato                   |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                    |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | N/D                                     |

| <b>CRS IMPIANTI SRL</b>   |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione            |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche       |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance prodotto  |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | N/D                   |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto     |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale  |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato diversificato |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto  |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | N/D                   |

Così come il caso precedente siamo davanti a due imprese che risultano speculari a livello di modello di business. In questo caso, anche a causa di informazioni non riuscite ad essere riscontrate dalle imprese, non si possono osservare eventuali differenze nei modelli di business.

Il prossimo confronto verte verso il settore delle costruzioni meccaniche in acciaio, dove come per i confronti precedenti si sono messe in risalto nella tabella la leader di crescita e la leader di fatturato. Andiamo a vedere nello specifico le differenze tra i modelli di business.

| <b>251 COSTRUZIONI MECCANICHE IN ACCIAIO</b> | <b>G</b> | <b>RICAVI</b> |
|--|----------|---------------|
| <b>ENERBUILD SRL</b>                         | 3,84     | 4283000       |
| <b>METALTECNICA SRL</b>                      | 0,84     | 1248000       |
| <b>LTV GROUP SRL</b>                         | 5,27     | 1223000       |
| <b>INDUSTRIA MECCANICA VARRICCHIO</b>        | 0,28     | 40699000      |
| <b>COFEAL SRL</b>                            | 0,56     | 2045000       |

Come vediamo in questo settore le due imprese da noi selezionate si distinguono in maniera netta rispetto alle altre imprese isolate nel nostro campione.

| LTV GROUP SRL             |  |
|---------------------------|--|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione   |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                                    |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance prodotto                               |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Minimizzazione costi di produzione/Costi variabili |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                                  |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                               |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato                                 |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                               |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Nessuna  |

| INDUSTRIA MECCANICA VARRICCHIO |  |
|--------------------------------|--|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>        | Produzione                                     |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>          | Risorse fisiche                                |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>         | Performance prodotto                           |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>         | Minimizzazione costi di produzione/Costi fissi |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>           | Pagamento diretto                              |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>       | N/D  |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i>      | Mercato di nicchia                             |
| <i>CANALI</i>                  | Proprietario diretto                           |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>         | Relazione acquirente-fornitore                 |

Dal seguente confronto emergono due aspetti molto interessanti e molto influenti all'interno di un modello di business. Il primo fa fede ai segmenti di clientela serviti e possiamo vedere come la leader di crescita, *LTV GROUP SRL*, mira a soddisfare un mercato segmentato e il che significa che i propri clienti mirano a soddisfare bisogni leggermente simili ma non diversi e quindi caratterizzati da un grado di diversità piuttosto marginale.

Il leader di fatturato invece, *INDUSTRIA MECCANICA VARRICCHIO*, soddisfa un mercato di nicchia. Tale differenza è un'evidenza empirica molto forte e molto interessante.

Il secondo aspetto su cui focalizzare l'attenzione è legato alla struttura dei costi. Entrambe cercano di minimizzare i costi di produzione, aspetto molto importante e molto caratteristico del suddetto settore, ma la differenza è possibile notarla nella struttura dei costi. L'impresa leader di crescita presenta una struttura di costi variabili, quindi influenzabili dai volumi. La leader di fatturato una struttura caratterizzata da costi fissi. Questo aspetto conferma come, *l'INDUSTRIA MECCANICA VARRICCHIO*, leader di fatturato, soddisfi le esigenze di un mercato di nicchia. Quindi caratterizzato da clienti con esigenze specifiche.

Il prossimo settore è quello della meccanica di precisione, dove come leader di crescita abbiamo selezionato la *ZARE SRL* mentre come leader di fatturato la *GUIDOLIN SRL*. Piccola puntualizzazione, vediamo bene che è un settore dove si cresce molto poco.

| 256 MECCANICA DI PRECISIONE    | G    | RICAVI   |
|--------------------------------|------|----------|
| <b>GUIDOLIN SRL</b>            | 0,74 | 20136000 |
| <b>TIRABASSI E VEZZALI SRL</b> | 0,3  | 3228000  |
| <b>ZARE SRL</b>                | 0,87 | 6850000  |
| <b>OFFICINE RGM SRL</b>        | 0,29 | 710000   |
| <b>TERMOTIBERINA SRL</b>       | 0,25 | 1008000  |

| ZARE SRL                  |  |
|---------------------------|--|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione                                   |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                              |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto/Novità                  |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Costi fissi/Creazione valore premium         |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                            |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale/Co-creazione            |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato diversificato                        |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                         |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Alleanza strategiche tra imprese concorrenti |

| GUIDOLIN SRL              |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione                           |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                      |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto                 |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Costi fissi/Creazione valore premium |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                    |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                 |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato                   |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                 |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Nessuna                              |

Per quanto riguarda il settore della meccanica di precisione, i due modelli di business messi a confronto non lasciano rilevare grosse differenze. Entrambe le società hanno impostato il proprio modello di business tramite una struttura dei costi caratterizzata dalla ricerca di un valore premium da offrire ai propri clienti. L'unica differenza che emerge riguarda i partner chiave. La leader di crescita mira a stringere relazioni durature tra imprese concorrenti, in modo da raggiungere sinergie che possono aiutare ad aumentare la propria quota di mercato, mentre dai dati raccolti sulla leader di fatturato non emerge alcuna tipologia di alleanza o di strategia mirata a costruire accordi duraturi con concorrenti e non concorrenti.

Il prossimo confronto tra modelli avviene all'interno del settore della produzione di componenti in plastica. Le imprese selezionate per l'analisi sono la *VIREM SRL* e la *PLASTOPIAVE SRL*. Anche questo, secondo le informazioni raccolte e come il settore precedente, è un settore in cui si cresce molto poco.

| 222 COMPONENTI IN PLASTICA | G     | RICAVI   |
|----------------------------|-------|----------|
| PLASTIMEDIA SRL            | 0,17  | 5037000  |
| LA.RE.TER. SRL             | 0,37  | 18564000 |
| VIREM SRL                  | 0,43  | 3986000  |
| PLASTOPIAVE SRL            | -0,03 | 32178000 |
| CIMPLASTA SRL              | 0,17  | 8520000  |

| VIREM SRL                 |   |
|---------------------------|---|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione  |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                                       |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto                                  |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Minimizzazione costi di produzione/ Economie di scala |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                                     |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                                  |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato                                    |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                                  |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Alleanza strategiche tra imprese concorrenti          |

| PLASTOPIAVE SRL           |   |
|---------------------------|---|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione  |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                                   |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto/Personalizzazioni e prodotto |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Costi fissi/Creazione valore premium              |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                                 |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                              |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato segmentato                                |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                              |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Nessuna   |

Per il settore della componentistica in plastica, può sembrare che a prima vista i modelli di business risultino uguali. Per lo più è così, ma due componenti di cui soprattutto uno, cambiano il modello in maniera sostanziale. La prima, la meno rilevante, è legata ai partners chiave. La leader di crescita, la *VIREM SRL*, concentra i propri sforzi nello stringere alleanze strategiche con imprese concorrenti in modo da giungere a sinergie importanti, mentre la seconda non fa emergere nessun tipo di relazione chiave.

Il secondo aspetto è legato alla struttura dei costi e riguardo questo aspetto le due imprese sono profondamente differenti. La *VIREM SRL* insegue l'obiettivo della

minimizzazione dei costi, indirizzando il proprio modello di business quindi verso una direzione dove la riduzione dei costi di produzione è protagonista tramite il raggiungimento della cosiddetta economia di scala. La *PLASTOPIAVE SRL*, invece, fa del valore il vero protagonista del proprio modello di business quindi portando avanti la ferma volontà di porsi come leader del valore e non come leader di costo.

Le due strade intraprese dalle due imprese sono completamente diverse: una ha portato in un settore in cui si cresce pochissimo ad essere la leader di crescita, l'altra ad essere la leader di fatturato.

Infine, l'ultimo settore che incontriamo nella nostra analisi è quello della lavorazione di carta e cartone per imballaggi. Come per gli ultimi due, settore in cui le imprese del nostro campione estratte dalla popolazione iniziale crescono poco ma riescono in ogni modo ad avere fatturati molto importanti

| 172 LAVORAZIONE CARTA E CARTONE | G    | RICAVI   |
|---------------------------------|------|----------|
| ANTONIO SADA                    | 0,16 | 76010000 |
| IGB                             | 0,18 | 12011000 |
| EMAR SRL                        | 0,16 | 15521000 |
| VALVOSACCO SPA                  | 0,09 | 29039000 |
| VALTENNA                        | 0,16 | 24952000 |



| IGB SRL                   |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione                  |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche             |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto        |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Creazione di valore premium |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto           |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | N/D                         |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato di nicchia          |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto        |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Nessuna                     |

| ANTONIO SADA              |   |
|---------------------------|---|
| <i>ATTIVITA' CHIAVE</i>   | Produzione  |
| <i>RISORSE CHIAVE</i>     | Risorse fisiche                                       |
| <i>PROPOSTA VALORE</i>    | Performance Prodotto                                  |
| <i>STRUTTURA COSTI</i>    | Minimizzazione costi di produzione/ Economie di scala |
| <i>FLUSSO RICAVI</i>      | Pagamento diretto                                     |
| <i>RELAZIONI CLIENTI</i>  | Assistenza personale                                  |
| <i>SEGMENTI CLIENTELA</i> | Mercato di nicchia                                    |
| <i>CANALI</i>             | Proprietario diretto                                  |
| <i>PARTNERS CHIAVE</i>    | Alleanza strategiche tra imprese concorrenti          |

Negli ultimi due modelli di business che andiamo ad analizzare riscontriamo differenze molto interessanti. La prima è legata ai partners chiave, la seconda alla struttura dei costi.

L'impresa leader di crescita, la *IGB*, dai nostri dati non risulta che instauri relazioni non convenzionali con partners, mentre la *ANTONIO SADA* è attenta a

stringere alleanze strategiche tra imprese non concorrenti. Un ulteriore differenza che riscontriamo, incide di più sul modello di business delle due imprese cioè la struttura dei costi. Prima di focalizzarci su questo aspetto, un elemento interessante che accumuna le due imprese riguarda i segmenti di clientela visto che entrambe le imprese, leader di crescita una e di fatturato l'altra, mirano a soddisfare un mercato di nicchia dove i clienti presentano bisogni fortemente specializzati. Tornando alla seconda differenza riscontrata tra i modelli, osserviamo la struttura dei costi. La leader di crescita, la *IGB*, mira ad incentrare il proprio modello di business sul concetto di valore percepito da parte del cliente e non di costo. La seconda, invece, sul concetto di costo, facendo leva e sfruttando le cosiddette economie di scala. Tale aspetto condiziona di gran lunga il modello di business e al cospetto di una clientela di nicchia per entrambe le imprese ci dice molto.

### **3.4 Evidenze empiriche riscontrate**

Una volta effettuati i confronti tra i modelli di business del nostro campione di imprese con i modelli di business prevalenti prima, e tra le singole imprese selezionate come leader di crescita e leader di fatturato poi, è bene ora elencare e discutere riguardo le evidenze empiriche riscontrate.

Prima di farlo, vorrei puntualizzare che inizialmente quando si sono selezionati i settori, si è cercato di selezionare quelli che nella popolazione di imprese iniziale, risultassero i più numerosi in modo da effettuare un confronto più ampio e veritiero possibile. La volontà iniziale del lavoro era quella di riscontrare delle peculiarità nei modelli di business delle imprese che potessero essere riconducibili ad una caratterizzazione settoriale ben precisa, in altre parole che potessero caratterizzarsi in funzione del settore di appartenenza.

Per mettere in risalto le evidenze si seguirà lo stesso schema dei confronti precedenti e quindi si procederà settore per settore.

Il primo settore è quello dell'hardware e software. Il primo confronto, tra i modelli di business prevalenti ed i cinque modelli di business delle imprese più performanti selezionate nella popolazione iniziale ha fatto riscontrare quattro differenze importanti riguardo: i partners chiave, la struttura dei costi, i canali di

vendita, il flusso di ricavi. L'evidenza riscontrata è molto interessante visto che se prendiamo a riferimento il *business model canvas* di *Alexander Osterwalder*, di cui nel primo capitolo abbiamo abbondantemente discusso, possiamo vedere che i due componenti del modello *struttura dei costi e flusso di ricavi* sono alla base dello schema grafico proposto e quest'ultime dipendono dai componenti che in direzione si trovano proprio sopra di essi, cioè *partner chiave, attività chiave e risorse chiave* per la struttura dei costi e *relazione con i clienti, segmenti di clientela e canali* per il flusso di ricavi. I risultati hanno testimoniato tale veridicità poiché una differenza nella struttura dei costi è accompagnata da una differenza nei partners chiave, una differenza nel flusso di ricavi accompagnata da una differenza nei canali di vendita. Premesso questo, emerge che nel settore hardware e software caratterizzato dal tre cifre Ateco 620 per performare, per farsi sì che il modello di business sia valido e riesca a generare valore e a distinguersi in maniera rilevante rispetto ai propri competitors deve presentare caratteristiche ben precise. Dal nostro studio risultano le seguenti:

- Una forte attenzione a curare la relazione acquirente-fornitore, data dal fatto che per le imprese di questo settore offrire servizi e prodotti fortemente personalizzati risulta una prerogativa;
- L'uso esclusivo di canali di vendita diretti, sicuramente più impegnativi da gestire ma certamente più remunerativi e convenienti;

- Il pagamento diretto dei software e degli hardware, diffidando dall'utilizzo di canone d'uso o dal generare reddito tramite abbonamenti;
- Una struttura dei costi con una caratterizzazione non univoca per le imprese più performanti visto che si alternano nel nostro campione imprese con una struttura di costi fissi, variabili o addirittura incentrata su economie di gamma. Prerogativa rimane la focalizzazione delle imprese sul valore percepito dal cliente.

Riguardo la seconda tipologia di confronto l'evidenza che è emersa fa fede al fatto che nel nostro campione analizzato la leader di crescita propone un prodotto nuovo, esclusivo, difficilmente rintracciabile nell'offerta dei competitors. La leader di fatturato fa della personalizzazione il suo punto forte.

Evidenziate le differenze, in linea con l'obiettivo finale del confronto mi preme riepilogare le caratteristiche del modello di business che in questo settore può condurre un'impresa a distinguersi dai competitors: : riguardo i partners chiave si pone l'attenzione esclusivamente verso relazioni acquirente-fornitore visto che non sono emerse forme di alleanze strategiche tra imprese, si soddisfa un mercato segmentato, la proposta di valore è legata alla performance del prodotto e in alcuni casi alla novità, una struttura dei costi orientata al valore, come flusso di ricavi predilige il pagamento diretto, riguardo i canali si commercializzano i propri prodotti in prima persona, stando invece alla relazione con i clienti focalizza l'attenzione verso quest'ultimi tramite assistenza personale. L'attività

chiave è da riscontrare in un approccio problem-solving e le risorse chiave umane o intellettuali.

Il secondo settore è il 432, installazione di impianti. A differenza del settore mappato in precedenza vediamo che qui le differenze che si sono riscontrate non sono riconducibili direttamente alle dimensioni chiave della struttura dei costi o del flusso di ricavi, ma a componenti che direttamente influenzano quest'ultime. Principalmente si sono riscontrate differenze tra il modello prevalente ed i modelli del nostro campione riguardanti due componenti: i segmenti di clientela e i partners chiave. Quindi, procedendo come per il settore precedente, vediamo come le imprese più performanti del settore secondo le evidenze, e quindi le differenze, riscontrate presentano due prerogative riconducibili al modello di business che si discostano dalla media di settore e che quindi contribuiscono a fare di queste imprese leader;

- La necessità di stringere alleanze strategiche tra imprese concorrenti per fare in modo di giungere all'instaurazione di sinergie, che possano apportare benefici importanti. Questa risulta un'evidenza abbastanza forte visto che tre delle cinque imprese del nostro campione instaurano tale tipologia di relazione;

- La volontà delle imprese che si occupano di installazione di impianti a dedicarsi e quindi a soddisfare un mercato diversificato, cioè a soddisfare clienti con bisogni anche estremamente differenti. Tale caratteristica è molto importante e come abbiamo visto rappresenta un vero valore aggiunto per le imprese di questo settore. Quattro imprese su cinque delle più performanti sposano tale filosofia.

Riguardo il secondo confronto, mi sono trovato al cospetto di due imprese speculari. Questo implica che la leader di crescita e la leader di fatturato modelli di business speculari.

Anche qui, oltre ad approfondire le differenze, risulta necessario riepilogare il modello di business che caratterizza un'impresa che, all'interno del proprio settore, riesce a posizionarsi in posizione dominante. L'identikit di un modello di un business di un'impresa performante all'interno del suddetto settore risulta il seguente: per i partners chiave si orienta verso alleanze strategiche tra concorrenti, soddisfa un mercato diversificato, la proposta di valore è legata alla performance del prodotto, possiede una struttura dei costi orientata al valore, come flusso di ricavi predilige il pagamento diretto, riguardo i canali decide di commercializzare i propri prodotti in prima persona, stando invece alla relazione con i clienti focalizza l'attenzione verso quest'ultimi tramite assistenza personale. Chiaramente l'attività chiave è la produzione e le risorse chiave fisiche.

Visto il modello di business che può portare a performare all'interno del settore dell'installazione dell'impianti, è il momento di occuparsi delle costruzioni meccaniche in acciaio.

Per il suddetto settore vale in parte l'osservazione fatta per il 620 riguardo il modello di Osterwalder ossia riscontriamo una modifica nella componente della struttura dei costi causata da un cambiamento riguardo i partners chiave. Quindi, in altre parole, le differenze e quindi gli aspetti che insieme ad altri componenti portano le imprese a performare in questo settore sono i seguenti:

- Un'evidenza importante riscontrata come accennato in precedenza riguarda la struttura dei costi ed in questo caso è abbastanza forte. Mentre per il modello prevalente le imprese si orientano verso una struttura basata sulla ricerca di valore premium, il nostro campione di imprese si muove nella direzione opposta ossia inseguendo la cosiddetta minimizzazione dei costi. Quindi rinunciando al valore ma focalizzandosi sui costi. Tale caratteristica si riscontra su tre imprese su cinque, e dati alla mano, risultano anche quelle che performano di più;
- La seconda evidenza fa fede ai partners chiave: nel modello prevalente sono le alleanze strategiche ad essere protagoniste, nel nostro campione solamente un'impresa si comporta così. Tale evidenza va ad influenzare inevitabilmente la struttura dei costi.



Riguardo il secondo confronto invece è emerso quanto segue. Le due imprese si distinguono per due aspetti: la leader di crescita soddisfa un mercato segmentato e presenta una struttura dei costi caratterizzata da costi fissi, la leader di fatturato soddisfa un mercato di nicchia e, chiaramente, presenta una struttura basata sui costi fissi. Risulta un'evidenza molto importante.

Al cospetto del doppio confronto, riportiamo il modello di business che secondo la nostra analisi porta le imprese di questo settore a performare: per i partners chiave si segnala solamente una forte attenzione al rapporto acquirente-fornitore, soddisfa un mercato segmentato, la proposta di valore è legata alla performance del prodotto e alla personalizzazione, possiede una struttura dei costi orientata alla minimizzazione dei costi, come flusso di ricavi predilige il pagamento diretto, riguardo i canali decide di commercializzare i propri prodotti in prima persona, stando invece alla relazione con i clienti focalizza l'attenzione verso quest'ultimi tramite assistenza personale. Anche in questo caso l'attività chiave è la produzione e le risorse chiave fisiche.

Andando avanti, passiamo al settore della meccanica di precisione, 256. Per tale settore, rispetto agli altri del campione, si sono riscontrate minori differenze nelle analisi dei modelli di business. L'unica differenza, ma non poco importante, tra il modello prevalente ed i modelli di business del campione è legata ai segmenti di clientela serviti. Si è visto come il modello prevalente, segnalava l'importanza di queste imprese di servire un mercato segmentato mentre dal nostro campione è

emerso che le imprese per performare in questo settore hanno la necessità di soddisfare i bisogni di una clientela diversificata con bisogno anche nettamente distinti. È un aspetto non di marginale importanza visto che permette una platea di clienti sicuramente più ampia. Da segnalare, nel campione di impresa, anche una che soddisfa un mercato di nicchia.

Dal secondo confronto invece, l'unica evidenza emersa fa fede ad un diverso approccio riguardo i partners chiave. La leader di crescita stringe alleanze strategiche tra imprese concorrenti mentre la leader di fatturato non fa emergere nessun rapporto con i propri competitors.

Detto questo, il modello di business che può portare un'impresa ad essere la più performante all'interno del suddetto settore potrà presentare le seguenti caratteristiche: per i partners chiave si segnala solamente una forte attenzione al rapporto acquirente-fornitore, soddisfa un mercato diversificato, la proposta di valore è legata alla performance del prodotto e alla personalizzazione, possiede una struttura dei costi orientata alla creazione di valore premium, come flusso di ricavi il pagamento diretto, riguardo i canali decide di commercializzare i propri prodotti in prima persona, stando invece alla relazione con i clienti focalizza l'attenzione verso quest'ultimi tramite assistenza personale. Anche in questo caso l'attività chiave è la produzione e le risorse chiave chiaramente fisiche.

Le prossime evidenze di cui andremo a discutere fanno fede al penultimo settore che si è analizzato cioè quello della componentistica in plastica, il 222. Anch'esso un settore manifatturiero.

Qui le differenze riscontrate sono riconducibili ad aspetti che troviamo nella parte sinistra del business model canvas e la cosa curiosa è che le differenze riscontrate nel primo confronto sono le stesse che ritroviamo nel secondo. Riguardo le componenti in cui si sono riscontrate le differenze, è emerso che un'impresa per performare all'interno di questo settore deve focalizzare l'attenzione sui seguenti aspetti:

- Il primo fa fede ai partners chiave, dove il modello prevalente ha riscontrato che l'unica relazione a cui si presta attenzione è quella relativa al rapporto acquirente-fornitore mentre dal nostro campione di imprese è emerso come, in questo settore, per le imprese più performanti stringere un'alleanza tra imprese concorrenti risulta una prerogativa per giungere a delle sinergie tra competitors;
- La seconda differenza, influenzata direttamente anche dalla prima, è relativa alla struttura dei costi. Il campione prevalente afferma che la maggior parte delle imprese della popolazione iniziale mira a caratterizzare la propria offerta verso il concetto di valore, quindi diffidando da una struttura di costi snella. I modelli del nostro campione hanno fatto emergere il contrario, le imprese più performanti mirano alla

minimizzazione dei costi. Questo aspetto porta il nostro campione di imprese a distinguersi all'interno della popolazione.

Riguardo il secondo confronto, come accennato in precedenza, le componenti del modello di business in cui abbiamo riscontrato le differenze sono le stesse ma cambiano leggermente le caratterizzazioni. Riguardo i partners, la leader di crescita si orienta verso un'alleanza strategica tra imprese non concorrenti mentre la leader di fatturato non presenta alcuna relazione chiave. Stando invece alla struttura dei costi, la leader di crescita mira alla minimizzazione dei costi, facendo di questi il vero valore aggiunto per il cliente mentre la leader di fatturato mira a collocarsi all'interno della propria arena competitiva come leader di valore.

Detto questo, così come abbiamo fatto precedentemente e così come era il nostro obiettivo, forniamo un modello di business che all'interno di suddetto settore possa portare un'impresa a performare al di sopra delle altre: riguardo i partners chiave focalizzarsi a ricercare un'alleanza tra concorrenti in cerca di sinergie, una struttura dei costi caratterizzata dalla minimizzazione di questi, come flusso di ricavi il pagamento diretto, proprietario diretto dei canali di vendita, fornire un mercato segmentato, incentrare la propria offerta di valore sulla performance e la personalizzazione dei prodotti, l'attività chiave chiaramente rintracciabile nella produzione, le risorse di tipo fisiche.

L'ultimo settore della nostra analisi è quello della lavorazione di carta e cartone per imballaggio. Si identifica nella nostra analisi con il codice 172. Qui le

differenze riscontrate nel primo confronto sono diverse, e quindi utilizzando lo stesso approccio le elenchiamo con l'obiettivo di considerarle prerogativa per un modello di business performante all'interno del suddetto settore;

- Le imprese performanti di tale settore, quindi del nostro campione, riguardo la componente dei segmenti di clientela risultano piuttosto variegate. Si segnalano ben due imprese di cinque che soddisfano la domanda di un mercato di nicchia, collocandosi come leader delle cinque, mentre altre un mercato segmentato;
- La seconda differenza riconducibile ai canali di vendita dove il campione prevalente afferma che per le imprese di tale settore risulta comune che quest'ultimo posseggano sia canali diretti di vendita che indiretti ma per il campione di imprese analizzate la vendita diretta risulta una prerogativa. Questo a dimostrazione che quest'ultima risulti sicuramente più remunerativa;
- Riguardo i partners chiave le cinque top imprese spingono per arrivare a creare alleanze strategiche all'interno della concorrenza alla ricerca di sinergie importanti, il modello di business prevalente invece non segnala questo aspetto qui;
- La struttura dei costi ottimale per il modello di business prevalente è quella orientata al valore, per il nostro campione di imprese invece orientata ai

costi. È una differenza tutt'altro che marginale ma soprattutto in linea con gli altri settori manifatturieri analizzati.

Il secondo confronto invece è risultato molto curioso. Ha visto due imprese al cospetto, la leader di crescita e la leader di fatturato, dove entrambe soddisfano la domanda di un mercato di nicchia e questo a testimonianza che in questo settore curare una clientela molto specializzata può portare a risultati importanti. Si sono riscontrate differenze tra le due in termini di partners chiave e di struttura dei costi. La leader di crescita non fa emergere nessuna relazione con competitors, la leader di fatturato mira ad ottenerle. La leader di crescita imposta la sua offerta sul valore, la leader di fatturato sul costo ottimizzando le risorse e facendo leva sull'economia di scala. Quindi osserviamo una struttura dei costi diversa nonostante entrambe soddisfino una richiesta molto specializzata.

Detto questo, si crea un modello di business che possa performare all'interno del settore 172: la proposta di valore incentrata sulla performance dei prodotti e sulla personalizzazione di questi, la struttura dei costi orientata alla minimizzazione di questi, come flusso di ricavi il pagamento diretto, necessita di fornire un mercato segmentato con forte attenzione alle evidenze riscontrate per clientele di nicchia, i canali di vendita gestiti in prima persona quindi diretti, come partner chiave alleanze strategiche tra concorrenti risultano una prerogativa. Chiaramente produzione e risorse fisiche vanno a completare il modello per quanto riguarda la componente dell'attività chiave e delle risorse chiave.

Alla luce delle considerazioni fatte si è visto come in ogni settore si sono riscontrate caratteristiche dei modelli di business differenti, e come si è riusciti tramite un'analisi di una popolazione di imprese prima e di un campione poi, a creare un identikit di quelli che possono essere i modelli di business delle imprese che in funzione del settore possono portare ad essere un'impresa dominante. Si è visto come singole differenze tra componenti di un modello possono essere, in parte giustificate in parte accompagnate, da differenze in altre componenti che reciprocamente si vanno a condizionare. Sottolineando la grandezza e la capacità di sintesi del *modello di business* inteso come mezzo per visualizzare l'architetto logico di un'organizzazione, ritengo che nonostante sia un concetto piuttosto "giovane" nei prossimi tempi possa prendere parte a un linguaggio organizzativo universalmente condiviso sia per piccole, medie e grandi imprese.

## CONCLUSIONE

Giunti al termine del lavoro di tesi risulta necessario concludere riepilogando quelli che sono stati i risultati raggiunti. L'obiettivo del lavoro era quello di mettere in risalto le differenze tra i modelli di business delle imprese all'interno di una vasta popolazione, di capire quali componenti chiave risultano essere una prerogativa nel modello in base al settore di appartenenza e quali invece possono condurre un'impresa ad occupare una posizione dominante all'interno della propria arena competitiva. Inoltre, la mia attenzione mira a percepire come osservando cambiamenti nelle componenti di un modello di business, gli stessi cambiamenti sono giustificati, o meglio accompagnati, da cambiamenti osservabili in altri componenti. Questo a conferma della relazione tra tutti gli aspetti di un modello di business, intesa come una struttura a rete che esprime il modo con cui un'impresa crea, cattura e distribuisce valore.

Anche qui, inevitabilmente, per elencare le evidenze empiriche riscontrate dovremo procedere per caratterizzazione settoriale passando in rassegna i sei settori analizzati:

- *Hardware e software*: il confronto tra il modello prevalente di settore ed i modelli del campione di imprese selezionate ha riscontrato non poche differenze e quindi evidenze su cui riflettere. Il modello prevalente ci indicava che le imprese appartenenti a questo settore mirassero a stringere alleanze strategiche tra competitors alla ricerca di sinergie, il flusso di ricavi prevalente e quindi il più usato basato non solamente sul pagamento diretto ma facendo leva su canoni d'uso e abbonamenti prediligendo quindi una fonte di entrate meno consistenti ma più frequenti, canali di



vendita sia diretti che indiretti, una struttura dei costi orientata al valore e non alla minimizzazione dei costi di produzione per porsi agli occhi della concorrenza e della clientela come leader di costo. Proprio su queste componenti sono emerse le differenze principali visto che il campione di imprese, cioè le più performanti del raggruppamento, non focalizza l'attenzione su alleanze strategiche, utilizza esclusivamente canali di vendita diretti, il flusso di ricavi alimentato esclusivamente da pagamento diretto dei prodotti o servizi, una struttura dei costi sempre orientata al valore ma con singole strutture di costo piuttosto variegate dove alcune imprese la orientano verso costi fissi, altre verso costi variabili ed altre addirittura verso una riduzione di questi attraverso economie di gamma. Tali differenze, e tali evidenze riguardo il nostro campione di imprese, ci portano ad affermare che il mix di componenti osservati nelle imprese più performanti possono aiutare a giustificare la posizione dominante che occupano all'interno del proprio settore;

- *Installazione di impianti*: se precedentemente il confronto ha portato a rilevare un numero importante di differenze tra i due oggetti del confronto, qui si riscontrano differenze solamente su due componenti. Nonostante siano solamente due, risultano scostamenti importanti e predittivi. Tali scostamenti, che ci portano ad affermare che contribuiscono a fare del modello di business un valore aggiunto per le imprese più performanti, riguardano la componente dei segmenti di clientela e dei partners chiave. Per il primo il modello prevalente ci segnalava che le imprese prediligono di servire un mercato segmentato, quindi segmenti di clientela con bisogni simili, mentre le imprese più performanti soddisfano una clientela diversificata. La differenza è molto importante visto che, alla luce di tale evidenza, in questo settore servire dei clienti con esigenze diverse e con

proposte diverse risulta un vero valore aggiunto. Riguardo la seconda differenza, il modello di business delle imprese più performanti ha segnalato una forte volontà di stringere alleanze tra imprese concorrenti per sfruttare i vantaggi di una rete di organizzazioni. Il modello prevalente invece segnalava solamente una forte attenzione ai rapporti con i fornitori, necessari per l'approvvigionamento.

- *Costruzioni meccaniche in acciaio*: nel cercare di definire un identikit di modello di business ideale per il suddetto settore, dal confronto principale sono emerse due macro-differenze: una riconducibile ai costi ed una ai partners chiave. Il modello rilevante ci segnalava che una prerogativa delle imprese nella popolazione è stringere alleanze strategiche tra concorrenti, questo non è risultato dalla nostra analisi visto che per il nostro campione di imprese l'unica relazione chiave che risulta è quella tra acquirente e fornitore. La seconda differenza risulta più rilevante e molto importante ai fini del lavoro empirico. Il modello rilevante ci lasciava presagire che la maggior parte delle imprese della popolazione iniziale cercavano di differenziarsi con un'offerta basata sul valore, quindi su valore premium. È emerso dalle imprese più performanti che queste riescono a distinguersi in maniera netta dalla concorrenza proprio perché mirano alla riduzione, e quindi alla minimizzazione, dei costi di produzione. Tale evidenza è molto importante ai fini dell'analisi, visto che la struttura dei costi, essendo una componente chiave, influisce in maniera radicale sui risultati delle imprese di questo settore e sui propri modelli di business;
- *Meccanica di precisione*: analizzando i modelli di business di tale settore, manifatturiero anch'esso, nel confronto principale abbiamo riscontrato una sola evidenza che va ad arricchire il bagaglio informativo che avevamo circa i modelli di business delle imprese. Nonostante sia l'unica,

risulta comunque una differenza importante visto che ci riferiamo ai segmenti di clientela serviti. Il modello prevalente, per la meccanica di precisione, nella componente dei segmenti di clientela rispondeva ad una platea di clienti segmentata, quindi con bisogni simili ma non uguali. Il nostro campione di imprese invece, risponde ad una platea di clienti diversificata, ossia a soddisfare bisogni con un grado di diversità rilevante ed inoltre alcune imprese del campione presentano un segmento di clientela di nicchia. Tale evidenza mostra come un'impresa, riuscendo a soddisfare più clienti, in questo settore per distinguersi dai competitors necessita di diversificare la propria produzione per maggiori benefici;

- *Componentistica in plastica*: anche qui, come è capitato in diversi settori a conferma che parliamo di una quasi totalità di imprese manifatturiere, le differenze riguardano la componente della struttura dei costi e quella dei partners chiave. Riguardo la struttura dei costi il modello prevalente ci segnalava un'attenzione al valore, cioè mirata a far percepire al cliente il concetto di valore e non di costo mentre, come è emerso dal mio studio, il campione di imprese più performanti mira alla minimizzazione dei costi. Possiamo affermare che nel nostro identikit di modello di business in questo settore la minimizzazione dei costi risulta una prerogativa. Riguardo la dimensione dei partner, il modello prevalente ha fatto emergere che l'unico rapporto con partners chiave era quello tra acquirente e fornitore mentre il campione in analisi ha messo in evidenza la necessità, per le imprese più performanti della popolazione iniziale, di stringere alleanze strategiche tra imprese per giungere a sinergie;
- *Fabbricazione di carta e cartone da imballaggio*: l'ultimo confronto ha fatto emergere diverse differenze riguardo la struttura dei costi, i segmenti di clientela, i canali ed infine i partners chiave. Si è potuto osservare come

suddetto settore è quello che ha evidenziato i maggiori scostamenti tra il modello prevalente della popolazione di partenza ed i modelli delle imprese più performanti. Si è visto come il modello prevalente ha riscontrato: la necessità di fornire un mercato segmentato, l'utilizzo di canali di vendita sia diretti che indiretti, nessuna tipologia di alleanza tra partners e una struttura dei costi orientata al valore. Le imprese più performanti invece soddisfano un mercato di nicchia, i canali di vendita risultano solamente diretti, si sono riscontrate alleanze strategiche tra concorrenti e una struttura dei costi orientata alla minimizzazione di questi. Tali differenze hanno modificato in maniera radicale il modello prevalente e l'hanno reso piuttosto differente rispetto all'identikit di modello che abbiamo fornito nell'analisi.

Alla luce delle evidenze riscontrate, si spera di aver fornito uno spunto di analisi interessante. Abbiamo visto, come elemento di raccordo dei confronti, che le maggiori evidenze riscontrate hanno fatto fede a determinate componenti del modello di business quali la struttura dei costi, i partners chiave ed i segmenti di clientela a conferma del fatto che abbiamo trattato settori manifatturieri. È stato interessante vedere come un'impresa, tramite lo strumento del modello di business, riesce a comunicare in maniera rapida e diretta quello che è possibile definire l'architetto strutturale ed organizzativo con il quale riesce a distinguersi, quindi a creare valore. Questo a testimonianza che un linguaggio universalmente condiviso e di facile interpretazione possa snellire e giovare imprese sia di piccola, di media e di grande dimensione.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Agliati M. La misurazione economica nella gestione d'impresa, Egea;1990.
- Amigoni F. Il controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese, *Economia & Management*, n.1;1988.
- Amigoni F., Miolo Vitali P. Misure multiple di performance, Egea;2003
- Amit R., Zott C. Creating Value Through Business Model Innovation: Could your company benefit from a new business model? Consider these six questions, *MIT Sloan Management Review*, Vol.53, n.3, pp. 41-49;2012
- Bland D., Osterwalder A. *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. Wiley;2019.
- Bubbio A., Gruppi A., Lagonigro F., Solbiati M. *Reinventare il Business Model*, Ipsoa;2012
- Casadeus Masanall R., Ricart, J.E., *How to Design A Winning Business Model*, *Harvard Business Review*, Vol.89, n.1-2, pp.100-107;2012
- Casadeus Masanell, R., Ricart J.E., *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, *Long Range Planning*, 43, pp.195-215;2010
- Gatti M. *Balance Scorecard e cost management*, Esculapio editore;2010
- Ghaziani A., Ventresca M. J., *Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk 1975-2000*, *Sociological Forum*, pp.500-559;2005
- Kaplan R.S., Norton D.P. *L'impresa orientata dalla strategia, Balanced Scorecard in azione*, Isedi;2002
- Kaplan R.S., Norton D.P. *Mappe Strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi;2005
- Kaplan R.S., Norton D.P. *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press;2006
- Magretta J. *Why business models matters*. *Harvard Business Review*, 80, pp 86-92;2002
- Marasca S. *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio;2011

- Marasca S., Marchi L. Riccaboni A., Controllo di Gestione: Metodologie e Strumenti, Knowita;2013
- Marchi L., Marasca S., Chiucchi M.S. Controllo di gestione. Giappichelli Editore;2018
- Mazzini D. La Balanced Scorecard come strumento di gestione aziendale;2006
- Miolo Vitali P. Il sistema delle decisioni aziendali, Giappichelli editore; 1993
- Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers and Challengers, Wiley;2010
- Osterwalder A. et al. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Wiley; 2014
- Osterwalder A. et al. The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models, Wiley; 2020
- Osterwalder, Alexander, et al. High Impact Tools for Teams: How to boost alignment, accountability and get results in fast-paced, uncertain and complex projects, Wiley;2021
- Pateli A., Giaglis G. A Framework for Understanding and Analysing eBusiness Models, in Proceedings of the 16th Bled Electronic Commerce Conference, Slovenia 2003
- Porter M. What Is Strategy? Harvard Business Review, Vol.74, n.6, pp.61-78;1996
- Porter M. Il vantaggio competitivo. Torino, Einaudi;2004
- Silvi R. La progettazione del sistema di misurazione e della performance aziendale. Giappichelli Editore;1995
- Shafer S.M. Smith J. H. Linder J. C. The power of business models. Business Horizons, 48, 199–207; 2005
- Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation, LRP 43, pp. 130-194;2010

Veltri S. La misurazione del capitale intellettuale e l'impatto sulla performance aziendale: una meta-analisi, *Economia Aziendale Online*, Vol.2, n.1, pp.50-92;2011

Weill P., Vitale M.R. *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press;2010

Zott C., Amit R. *Business Model Design: an activity system perspective*, LRP 43, pp. 216-226;2010

Zott. C., Amit R., Massa L. *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*. IESE, Business School Working Paper;2010

Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: recent developments and future research*, *Journal of Management*, Vol. 37, n. 4, pp.1000-1042;2011

## SITOGRAFIA

<https://www.beople.it/>

<https://www.carlovetto.it/>

<https://dialog.it/>

<https://www.gianlucalandone.it/>

<https://performance.gov.it/>

<https://it.sawakinome.com/>

<https://studiofazzini.it/>

<https://vitolavecchia.altervista.org/>

<https://vrformazione.it/>

<https://www.wepower.it/>



