UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management-
Amministrazione Finanza e Controllo

La rappresentazione dei business model nelle dichiarazioni non finanziarie: un'analisi empirica

The representation of the business model in non-financial statements: an empirical analysis

Relatore:
Chiar.mo Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:
Silvio Manes

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

INTRODUZIONE 1
Capitolo 1. 1
La dichiarazione non finanziaria ed i principali framework di riferimento. 1
1.1 La Dichiarazione Non Finanziaria 1
1.2 La direttiva 2014/95/UE 4
1.3 Il decreto legislativo 254/2016 8
1.4 La dichiarazione non finanziaria e i framework di riferimento 10
1.4.1 Global Reporting Initiative (GRI) 11
1.4.2 L' International Integrated Reporting Council <IR> Framework 17
1.4.3 Sustainability Accounting Standards Board (SASB) 23
1.4.4 Il modello GBS 26
Capitolo 2. 30
Analisi di un business Model 30
2.1 Dalla strategia al Business Model 30
2.1.1 Differenza tra strategia e Business Model 33
2.2 Il business Model 36
2.2.1 Gli elementi del business model 38
2.2.2 Business Model Framework 41
2.3 Possibili modelli di business 49
2.3.1 Il Razor and Blade business model 50
2.3.2 Low-Cost Business Model 53
2.3.3 Loyalty business model 55
2.3.4 Freemium business model 58
Capitolo 3 61
Analisi dei modelli di rappresentazione del business model 61
3.1 Il business model Canvas e i nove elementi di base 61
3.1.1 Nove elementi del business model Canvas 63
3.2 La Balanced Scorecard 71
3.2.1 La prospettiva del cliente 75

3.2.2 Prospettiva interna 77
3.2.3 Prospettiva innovazione e apprendimento 78
3.2.4 Prospettiva economico finanziaria 80
3.2.5 Le mappe Strategiche 81
3.3 Component Business Model 83
3.4 Il business model secondo l'IR 87
Capitolo 4. 95
La Visualizzazione del business model nella dichiarazione non finanziaria: un'analisi empirica 95
4.1 Premessa metodologica e disegno della ricerca 95
4.1.1 Il campione e il percorso metodologico 97
4.2 Analisi empirica 101
4.2.1 La rappresentazione dei dati 102
4.3 Analisi dei dati 111
CONCLUSIONI 117
BIBLIOGRAFIA 119
SITOGRAFIA 130

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è un'analisi empirica volta ad analizzare le metodologie di rappresentazione del business model nelle dichiarazioni non finanziarie redatte dalle società operanti nel settore dell'energia. Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema sono dovute alla comprensione di come le società rappresentano i propri business model per facilitare la comprensione dei lettori delle dichiarazioni non finanziarie. L'obbiettivo di questa tesi di laurea è quindi volto a fornire un'analisi dei dati raccolti, mettendo in evidenza le peculiarità di rappresentazione grafica dei business model nelle dichiarazioni non finanziarie. Per poter effettuare tale analisi la struttura della tesi è stata articolata nei seguenti quattro capitoli:

Nel primo capitolo si tratterà l'aspetto delle dichiarazioni non finanziarie indicando la loro utilità come sono state regolamentate e l'indicazione dei framework principalmente usati in Italia per la redazione della dichiarazione non finanziaria.

Nel secondo capitolo vengono fornite informazioni sul business model, indicando cosa sia e quali sono i possibili modelli di business più invalsi nella prassi.

Nel terzo capitolo si indicheranno nel dettaglio i principali modelli di rappresentazione del business model più utilizzati.

Nel quarto capitolo sarà svolta l'analisi empirica nella quale verrà scelto un campione di imprese operanti nel settore energetico e sul campione di aziende raccolte verranno analizzate le metodologie di rappresentazione grafica del business model per verificare eventuali caratteristiche comuni dal punto di vista della struttura del contenuto.

Capitolo 1.

La dichiarazione non finanziaria ed i principali framework di riferimento.

1.1 La Dichiarazione Non Finanziaria

Le imprese sono solite fornire periodicamente agli stakeholder una serie di informazioni che solitamente sono di carattere economico/finanziaria tipiche del bilancio d'esercizio, necessarie ad indicare lo stato di salute dell'azienda e che risultano utili per gli investitori a prendere decisioni in merito agli investimenti da effettuare. Tali documenti evidenziano il reddito d'esercizio, riferito ad un certo intervallo di tempo, e il correlato capitale di funzionamento al termine dello stesso intervallo[1]. Adottando però un linguaggio che comporta un appiattamento della comunicazione aziendale sulla rappresentazione del patrimonio aziendale e del risultato d'esercizio. Il limite che si è riscontrato a distanza di tempo relativo al bilancio d'esercizio è dovuto principalmente al fatto che l'azienda comunica solamente lo stato di salute della stessa dal punto di vista economico e finanziario trascurando quelle risorse

[1] Paolucci G., *La Valutazione d'azienda. Fondamenti concettuali e prassi operativa",* Franco Angeli, Milano, 2011.

aziendali strategiche alla base della creazione di valore, come ad esempio la soddisfazione dei clienti e le performance sociali e ambientali, proprio perché non caratterizzate da tangibilità ma pur sempre risorse immateriali[2]. Questi aspetti si riferiscono agli impatti che le aziende hanno ed esercitano sull'ambiente circonstante certificando il proprio comportamento etico sotto il punto di vista di rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, sulle garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro e sugli impatti inquinanti che l'impresa ha o potrebbe avere sull'ambiente circostante. Ciò è anche dovuto come affermano G. De Santis e A.M. Ventrella che "all'origine di questa profonda modificazione della tradizionale posizione dell'impresa sono indubbiamente i processi di sviluppo economico e sociale registrati nei paesi Industrializzati ed in particolare all'innalzarsi dei livelli di istruzione"[3]. A tal proposito si è sentita, perciò, l'esigenza di ampliare il perimetro di rendicontazione includendo non più solo l'aspetto finanziario ma anche aspetti legati al tema della sostenibilità, per queste ragioni è stato intrapreso un nuovo percorso verso il report integrato, un documento unitario frutto di una rendicontazione che si concretizza realmente quando la sostenibilità entra a far parte della strategia aziendale[4].

[2] Potito L., *Limiti del bilancio ordinario di esercizio,* Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Vol.102. Fasc.11/12, 2002.
[3] De Santis G. Ventrella A.M., *il bilancio sociale dell'impresa,* Franco Angeli, Milano, 1980, pag.120.
[4]Manes Rossi, Levy Orelli, Del Sordo, *Integrated Reporting e valore aziendale,* Franco Angeli, Milano, 2018 pag.75.

La rendicontazione di sostenibilità ha visto un sempre maggior interesse nel secolo scorso per poi ampliarsi fino a ricoprire un ruolo di maggior importanza all'interno della comunicazione aziendale. *"In tale documento dovrebbero trovare espressione anche i valori etici e il modello di governance dell'azienda, nonché la dimostrazione che esiste un collegamento fra la strategia e l'impegno dell'agire aziendale per un'economia sostenibile al livello globale"*[5]. Il termine di reporting di sostenibilità può essere usato con diversi sinonimi, tra cui non-financial reporting, triple bottom line reporting e di corporate social responsability (CSR). Quest'ultima definita da Sacconi come: "modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei confronti in generale di tutti gli stakeholder"[6] .

Negli ultimi decenni hanno acquisito sempre maggiore importanza concetti come lo sviluppo sostenibile e la Corporate Social Responsibility (CSR) dovuta alle forti pressioni esercitate dagli investitori, che necessitano di una maggiore trasparenza da parte delle imprese. Per cercare di far fronte a questa problematica è stata emanata la direttiva Europea 2014/34/UE successivamente modificata con la direttiva

[5] Manes Rossi, Levy Orelli, Del Sordo, *Integrated Reporting e valore aziendale,* Franco Angeli, Milano, 2018 pag.81.
[6] DORIGATTI M., RUSCONI G., *La responsabilità sociale d'impresa, collana Persona impresa e società*, Franco Angeli, Milano, 2004.

europea 2014/95/UE che ha richiesto agli stati membri dell'Unione un'ulteriore informativa chiamata dichiarazione non finanziaria (DNF) affinché tenga conto dei temi ambientali, sociali e attinenti al personale, del rispetto dei diritti umani e del contrasto alla corruzione attiva e passiva. Le imprese tenute alla dichiarazione devono quindi descrivere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività in merito agli ambiti sopra citati, deve inoltre indicare i risultati conseguiti e le politiche praticate per perseguire tali risultati attraverso degli indicatori fondamentali di performance di carattere non finanziario. Tali informazioni devono evidenziare anche i rischi generati e subiti nei vari ambiti relativi alle attività dirette, per prodotti e per le proprie politiche commerciali, inoltre vengono anche richiesti specifici riferimenti all'impiego di risorse energetiche facendo obbligatoriamente distinzione tra quelle prodotte da fonti rinnovabili e le altre.

In Italia, la direttiva su citata è stata recepita con l'approvazione del D.lgs. 254/2016 ("il decreto") nei confronti degli esercizi finanziari a partire da 1° gennaio 2017, i quali dovranno presentare unitamente al bilancio, una dichiarazione di carattere non finanziario (DNF).

1.2 La direttiva 2014/95/UE

Per molti anni la decisione di comunicare un'informativa non finanziare è stata basata sulla volontarietà delle imprese, con la conseguenza di una diffusione non

molto omogenea nelle modalità di redazione del reporting rendendo difficile una possibile comparazione tra le forme adottate tra le imprese.

Dal punto di vista pratico, la definizione di modelli per la rendicontazione di sostenibilità ha portato alla creazione di diverse linee guide proposte dagli standard setter e gruppi di ricerca nazionali ed internazionali. Con la possibilità di creare modelli uniformi si può effettivamente aggiungere completezza e rilevanza alle informazioni e facilitare l'adozione di criteri oggetti assoggettabili ad un controllo esterno. Nel mese di dicembre 2010 lo IASB ha pubblicato il documento Practise Statement On Management Commentary, ponendosi come contributo a definire un framework per supportare le aziende nella predisposizione del Management Commentary documento che ha una funzione informativa supplementare integrativa rispetto ai prospetti di bilancio. Il Practice Statement, tuttavia, come affermato dallo stesso ente emittente, non è un nuovo IFRS (International Financial Reporting Standard) ovvero un principio contabile internazionale, pertanto l'adozione da parte delle aziende non è obbligatoria ai fini della conformità agli IFRS[7].

A causa di questa condizione le imprese hanno optato nell'evitare di redigere tale report continuando a comunicare esclusivamente le informazioni di carattere economico-finanziario omettendo tutte le informazioni relative l'impatto delle imprese

[7]Mio C., *Informativa "non financial" nell'annual report*, Anno 2011 Volume 34 fascicolo 3 pag.252.

sull'ambiente e sulla società. Per queste ragioni il Parlamento Europeo nel novembre del 2010 ha lanciato una public consultation (conclusa i primi mesi del 2011) proponendosi di recepire input da parte degli stakeholder (e chiunque voglia intervenire) per il miglioramento della disclosure dell'informativa societaria non financial[8] riconoscendo l'importanza della comunicazione, da parte delle imprese, di informazione sulla sostenibilità, riguardanti ad esempio i fattori sociali ed ambientali, al fine di individuare i rischi per la sostenibilità e accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori. A tal proposito il Parlamento europeo ha invitato la commissione a presentare una proposta legislativa, che preveda un'elevata flessibilità di azione al fine di tenere conto della natura multidimensionale della responsabilità sociale delle imprese (RSI) e della diversità delle politiche in materia di RSI, garantendo un livello sufficiente di comparabilità per rispondere alle esigenze degli investitori e dei consumatori[9]. La direttiva prevede inoltre che le imprese applichino il principio del "comply or explain" di cui all'art.20 della direttiva 2013/34/UE, che cita testualmente: "*quando un'impresa, a norma del diritto nazionale, si discosta dal codice di governo societario di cui alla lettera a), punti i) o ii) essa rende noto da quali parti del codice di governo societario si discosta e i motivi di tale scelta;*"[10].

[8] Mio C., *Informativa "non financial" nell'annual report*, 2011 Volume 34 fascicolo 3 pag.249.
[9] Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea *Direttiva 2014/95/UE Del Parlamento Europeo e del Consiglio*, Gazzetta Ufficiale Europea, 22 ottobre 2014.
[10] Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, *Direttiva 2013/34/UE Del Parlamento Europeo e Del Consiglio,* 26 giugno 2016 art.20.

La direttiva europea impone l'obbligo per le società di grandi dimensioni che costituisco enti di interesse pubblico e che presentano un numero di dipendenti occupati durante l'esercizio pari o superiore a 500 ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri:

1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro;
2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a 40.000.000 di euro.

di presentare alla data di presentazione del bilancio una dichiarazione di carattere non finanziario contenente le informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, alla lotta contro la corruzione, dell'impatto della sua situazione e dell'impatto della sua attività. Per le imprese che redigono una relazione differente relativa allo stesso esercizio a prescindere dagli standard che adotta (nazionali, unionali o internazionali) e contenente le informazioni figuranti nella DNF, gli Stati membri dell'unione europea possono esentare tali imprese dall'obbligo di preparare la dichiarazione non finanziaria.

L'Unione Europea ha previsto anche alcune tipologie di controllo relative alla presentazione della documentazione non finanziaria da parte dell'imprese che è soggetta all'obbligo di comunicazione e all'osservazione del report. In particolare, specifica: "*gli Stati membri provvedono affinché i revisori legali o le imprese di revi-*

sione contabile controllino l'avvenuta presentazione della dichiarazione di carattere non finanziario di cui al paragrafo 1 o della relazione distinta di cui al paragrafo 4"[11].

1.3 Il decreto legislativo 254/2016

La direttiva europea è stata recepita in Italia con il decreto legislativo n.254 del 30 dicembre del 2016 entrato in vigore il 1°gennaio 2017. Tale norma impone l'obbligo alle società di interesse pubblico di redigere oltre al bilancio una rendicontazione di carattere non finanziario "*nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa*"[12]. Lo stesso soggetto abilitato alla revisione legale esprime, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite, sulla base delle metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato come metodi di riferimento che dovranno essere esplicitamente menzionati. Nel caso in cui tale standard differisce da quello che è stato preso come riferimento nell'esercizio precedente è necessario

[11] Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, *Direttiva 2014/95/UE Del Parlamento Europeo e del Consiglio*, Gazzetta Ufficiale Europea, 22 ottobre 2014 art. 1, paragrafo 2.
[12] *Decreto legislativo 254/2016,* Gazzetta Ufficiale, 30 Dicembre 2016 Art.3.

fornirne una motivazione. Nel caso si opti per una metodologia di rendicontazione autonoma, dev'essere fornita una chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione all'interno della dichiarazione non finanziaria. In tal caso l'impresa seleziona gli indicatori più adatti a tale scopo, fornendo in maniera chiara ed articolata le ragioni sottese a tale scelta[13]. La responsabilità di garantire che la relazione sia redatta e pubblicata in conformità a quanto è previsto da decreto legislativo spetta agli amministratori dell'ente d'interesse pubblico, adempiendo ai loro obblighi secondo i criteri di professionalità e diligenza. L'organo di controllo, nell'ambito dello svolgimento delle funzioni ad esso attribuite, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite dall'ordinamento e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea. Nel caso in cui le imprese non obbligate dal decreto decidano volontariamente di redigere la dichiarazione non finanziaria allora in quel caso saranno vincolate nel momento della redazione al rispetto delle direttive indicate all' interno del decreto legislativo nell' articolo 7. Nel caso in cui la revisione viene svolta dal collegio sindacale, l'attività di controllo verrà svolta da un altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale dei conti[14].

[13]*Decreto legislativo 254/2016,* Gazzetta Ufficiale, 30 Dicembre 2016 Art comma 5 e 6.
[14]*Decreto legislativo 254/2016,* Gazzetta Ufficiale, 30 dicembre 2016 Art 7.

1.4 La dichiarazione non finanziaria e i framework di riferimento

Al fine di predisporre la dichiarazione non finanziaria, è possibile fare riferimento ai principali standard di rendicontazione non finanziaria in Italia. La dottrina e la prassi, tra i vari framework elaborati, hanno privilegiato due particolari standard internazionali[15]. Gli standard a cui ci si riferisce sono:

i. Il Sustainability Reporting Standard pubblicato dal Global Reporting Initiative (GRI).
ii. L'Integrated Reporting (IR) Framework pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

I motivi principali della rilevanza di questi due standard, che giustificano una spiegazione a loro dedicata, ineriscono alla loro diffusione, allo spessore e alle risorse delle due organizzazioni che hanno redatto tali standard, al riconoscimento ufficiale (con riguardo alle SR Guidelines del GRI) e ufficioso (relativo all'IR Framework dell'IIRC). Bisogna tener presente che, fino a qualche tempo fa le organizzazioni operanti nel settore dello sviluppo degli standard non finanziari ha operato in modo autonomo, quando non competitivo il GRI e l'IIRC sin dall'inizio hanno sperimentato gli spazi di una collaborazione (prima in modo formale, e in seguito anche

[15]Magrassi L., *GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti settembre 2015 pag. 1/13.

sostanziale) per sostenersi l'un l'altra, per rendere le proprie attività di ricerca complementari e predisporre documenti tra loro non conflittuali[16]. In uno studio effettuato dall'osservatorio nazionale di Deloitte si è riscontrato che tra le società prese in esame oltre alle linee guida del GRI e dell'IIRC sono stati citati anche altri framework come il SASB (Sustainability Accounting Standard Board) ed il GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale)[17].

1.4.1 Global Reporting Initiative (GRI)

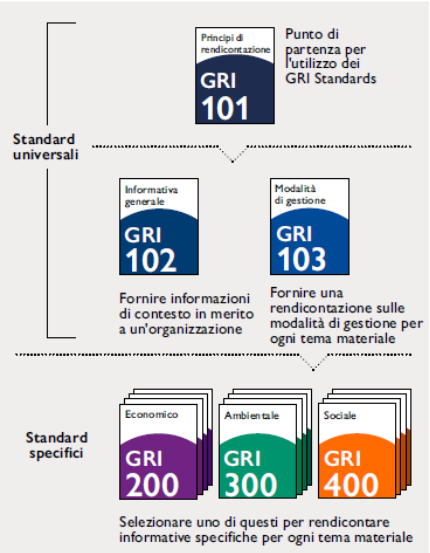
Nel 1987 la Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo stabilì un obbiettivo di sviluppo sostenibile sulla base del quale a distanza di 10 anni nel 1997 nasce la Global Reporting Initiative (GRI) con il fine di accrescere l'efficacia e la qualità della rendicontazione di sostenibilità. Il GRI si è sviluppato negli anni come un'organizzazione internazionale globalmente riconosciuta ed ha pubblicato linee guida per la rendicontazione di attività e risultati gestionali environmental, social, governance. Il reporting di sostenibilità, come promosso dal GRI Standard è una pratica aziendale di rendicontazione pubblica del loro impatto ambientale e sociale e quindi del proprio contributo verso l'obbiettivo di sviluppo sostenibile. "*I GRI Standard creano un linguaggio comune per le organizzazioni e gli stakeholder attraverso il*

[16]Magrassi L., *GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti settembre 2015 pag. 2/13.
[17] Deloitte, *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria,* SDA Bocconi School of Management, dicembre, 2019, pag.11.

quale comprendere e comunicare gli impatti economici ambientali e sociali delle organizzazioni. Gli Standard sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione tra le organizzazioni"[18].

I GRI Standard sono strutturati come una serie di standard connessi tra di loro (Figura 1) e realizzati affinché possano aiutare un'organizzazione nella redazione del report di sostenibilità basato sui principi di rendicontazione e incentrato sui temi materiali.

Figura 1
Panoramica sui GRI Standards



Qualsiasi report redatto secondo i GRI Standard dovrà includere un indice del contenuto GRI in un'unica sezione e comprensivo di numero di pagina per tutte le informative oggetto di rendicontazione.

I GRI Standard sono strutturati in quattro serie:

1. La serie 100 comprende 3 Standard universali:

   GRI 101: Principi di rendicontazione che costituisce il punto di partenza per l'utilizzo dell'insieme GRI Standard descrivendo in che modo utilizzare e fare riferimento a questi ed inoltre comprende anche le dichiarazioni

[18]GRI, *GRI 101: principi di rendicontazione*, 2016 pag. 3.
Figura 1: GRI 101 principi di rendicontazione 2016 pag. 3.

specifiche necessarie alle organizzazioni che devono redigere un report di sostenibilità.

GRI 102: Informativa Generale è utilizzato per fornire informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle sue pratiche di reporting di sostenibilità, ciò comprende informazioni sul profilo, sulla strategia, sull' etica, l'integrità e sul processo di rendicontazione.

GRI 103: Modalità di gestione è utilizzato per fornire informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale all'interno di un report di sostenibilità. Consente all'organizzazione di fornire una spiegazione del perché il tema sia materiale e dove si verificano gli impatti.

2. Le serie 200, 300 e 400 sono utilizzati per redigere un report di sostenibilità in conformità ai GRI per tale ragione un'organizzazione applica i Principi di rendicontazione per definire i contenuti del GRI 101 per identificare i temi economici, ambientali e sociali.

I principi di rendicontazione sono come già detto il punto di partenza in quanto risultano fondamentali per redigere un report di alta qualità e che aiutino le organizzazioni a decidere quali contenuti includere nel report, a tal riguardo i principi di rendicontazione sono suddivisi in due gruppi: principi per la definizione dei contenuti del report e principi per la definizione della qualità del report (Tabella 1).

Infatti, la qualità delle informazioni da includere nel report risulta fondamentale per consentire agli stakeholder di effettuare valutazioni realistiche e ragionevoli su un'organizzazione. (tabella 1)[19]

Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report	Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report
• Inclusività degli stakeholder • Contesto di sostenibilità • Materialità • Completezza	• Accuratezza • Equilibrio • Chiarezza • Comparabilità • Affidabilità • Tempestività

Ciascun principio di rendicontazione comprende un requisito e linee guida da seguire su come applicare il principio, compresi i test. I test sono strumenti che aiutano un'organizzazione a valutare se ha applicato correttamente il principio; non sono informative necessarie nella rendicontazione.

Vi sono due modalità di base definite dal GRI 101 per applicare i GRI Standard:

1. Utilizzo dei GRI come struttura unica per la redazione di un report di sostenibilità in conformità agli Standard per rendicontare i propri impatti: La soddisfazione di questi criteri dimostra che un report di sostenibilità fornisce un quadro completo dei temi materiali di un'organizzazione, oltre a come tali impatti vengono gestiti. Vi sono due opzioni per redigere un report in conformità ai GRI Standards: Core e Comprehensive.

[19] Tabella 1: GRI 101 principi di rendicontazione 2016 pag.7.

a. "*Core*". Indica che un report contiene le informazioni minime necessarie a comprendere la natura dell'organizzazione, sui temi materiali e i relativi impatti, e come questi vengono gestiti.
b. *Comprehensive*. Si basa sull'opzione Core e richiede informative aggiuntive alla strategia, l'etica, l'integrità e la governance dell'organizzazione. Inoltre, l'organizzazione dovrà comunicare in modo più esteso i propri impatti inserendo tutte le informative specifiche per ciascun tema materiale contemplato dai GRI"[20]. Tali opzioni non sono strettamente collegate alla qualità dei dati contenuti nel report, ma riflettono in che misura i GRI sono stati applicati.

2. Utilizzo di Standard selezionati, o parte del loro contenuto per rendicontare informazioni specifiche ed è denominata "GRI-referenced claim": viene generalmente adottata da organizzazioni che vogliono effettuare una rendicontazione su impatti economici ambientali e/o sociali ma che non mirano ad utilizzare i GRI per fornire un quadro completo dei propri temi materiali e dei relativi impatti.

Ponendo l'attenzione sull' analisi dei contenuti del GRI 102 General Disclosure 2016 si nota come la prima parte sia dedicata all'illustrazione e all'assetto organizzativo d'azienda, dando particolare importanza alle informazioni

[20]GRI, *GRI 101 principi di rendicontazione*, 2016 pag.21.

riguardanti le dimensioni, i prodotti e i servizi, la forma giuridica e i mercati dell'azienda. Inoltre, la seconda parte pone attenzione alla strategia e oltre alla vision e alla mission, è presente la lettera dell'amministratore delegato che illustra gli elementi principali del rendiconto, tra i quali risulta necessario citare l'impegno profuso che ha portato l'azienda al raggiungimento degli obbiettivi sociali ambientali ed economici. Nella terza parte si pone attenzione all'etica e all'integrità rendendo espliciti i valori più importanti inclusi nelle politiche aziendali; inoltre vengono descritti anche i meccanismi per comunicare i comportamenti non etici o non legittimi. La quarta parte relativa alla governance include informazioni relative alla composizione ed al funzionamento dell'organo amministrativo nella verifica dell'efficacia del sistema di gestione dei rischi per gli aspetti economici, ambientali e sociali, come per le politiche retributive. Nella quinta parte, si dedica interesse alla sezione relativa al coinvolgimento degli stakeholder ovvero i metodi utilizzati per consultare gli stessi, il tipo di informazioni e il loro utilizzo nel report.

Infine, la sesta parte si occupa del profilo del report, il periodo di riferimento, il perimetro di rendicontazione, i riferimenti alla verifica esterna e la dichiarazione di *assurance* esterna del report[21]. L' ultimo standard universale, cioè il GRI 103 Management Approach 2016, ha il fine di indirizzare l'organizzazione nella spiega-

[21] Manes Rossi, Levy Orelli, Del Sordo, *Integrated Reporting e valore aziendale* Franco Angeli Milano, 2018 pag. 97.

zione di come essa gestisce gli impatti, attuali o potenziali, di tipo economico, sociale e ambientale derivanti dai temi materiali dell'azienda. L'approccio di tipo manageriale risulta di particolare importanza per comprendere le informazioni che le aziende decidono di rendicontare mediante l'ausilio degli standard relativi ai temi specifici regolamentati delle serie 200, 300 e 400. Nel GRI 103 sono contenute le informazioni di carattere generico per essere adattate ad una varietà di temi differenti. Per le attività che redigono il report di sostenibilità sulla base di quanto indicato dai GRI Standard viene richiesto di rendicontare anche il management approach per tutti i temi materiali affrontati.

Per quanto riguarda i temi specifici (regolamentati dalle serie 200, 300 e 400), sono suddivisi in topics economici, ambientali e sociali. I topics di carattere economico riguardano le performance economiche, la presenza sul mercato e gli impatti economici indiretti. Quelli ambientali, che includono gruppi come materiali, energia, acqua, biodiversità, esalazioni gassose, meccanismi di reclamo di per impatti ambientali negativi ecc. Infine, quelli sociali, che includono, fra gli altri i temi come le pratiche di lavoro, diritti umani, società, responsabilità del prodotto.

1.4.2 L'International Integrated Reporting Council <IR> Framework

La continua attenzione verso forme di comunicazione integrata da parte dei principali attori che si sono occupati nel panorama internazionale di disclosure su ambiente, sostenibilità e governance ha comportato nel 2009 una serie di workshop

sulla necessità di sviluppare linee guida sulla redazione di un report in grado di integrare le informazioni economico-finanziarie con le altre forme di disclosure aziendale. Quest'attività ha portato, nel dicembre del 2009, ad una preliminare valutazione di costruire l'International Integrated Reporting Committee (IIRC), poi concretizzatosi nel 2010[22]. L'IIRC nasce come un ente globale composto dalla coalizione di organismi regolatori, investitori, aziende, enti nominativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG[23]. Tutti i componenti di tale organo concordano sul fatto che la mission di tale organismo è lo sviluppo di un framework a valenza internazionale che consenta di unire in un unico report sia le informazioni tradizionalmente contenute nel bilancio finanziario sia quelle riportate nel report di sostenibilità.

L'IIRC ha sviluppato una serie di principi e contenuti nell'ambito di un approccio alla rendicontazione differente da quello utilizzato dalle principali organizzazioni internazionali del settore, rispetto alle quali, non ci sono incompatibilità pregiudiziali: l'IR Framework dell'IIRC, in poche parole vuole essere compatibile con i diversi principi di rendicontazione elaborati da altre organizzazioni come Standard

[22] Manes Rossi, Levy Orelli, Del Sordo, *Integrated Reporting e valore aziendale* Franco Angeli Milano, 2018 pag.133.
[23]THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK, *Il Framework <IR> Internazionale,* 13/12/08 pag.1.

Report del GRI e gli International Financial Reporting Standard (IFRS)[24]. L'obbiettivo che l'IR sì e posto è quello di:

- Migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente
- Promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attenga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo
- Rafforzare l'"accountability" e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse
- Sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

L'IIRC è dunque una organizzazione internazionale senza scopo di lucro con sede legale a Londra gestita e controllata da un Board of Directors, mentre alti organi

[24] Magrassi L., *GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti Settembre 2015 pag.6/13.

interni sono il Council, il Governance and Nominations Committee (Figura 2).

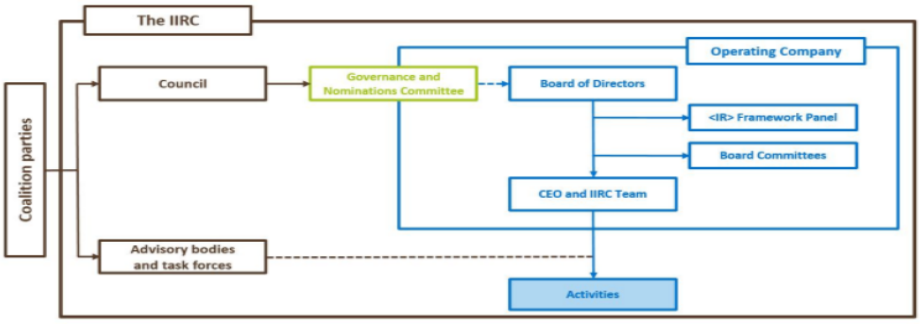


Figura 2[25].

La definizione che l'<IR> Framework attribuisce all'integrated reporting nel primo documento di regolamentazione è "una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, la performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui opera"[26]. L'<IR> Framework illustra i concetti fondamentali relativi ai principi guida e agli elementi di contenuto nel capitolo 2 del documento, per poi procedere ad una definizione di dettaglio dei principi guida nel capitolo 3 e degli elementi di contenuto da includere nel report integrato nel capitolo 4. Il report integrato varia anche in funzione delle caratteristiche dell'azienda e di conseguenza la lettura del framework dovrà affiancare l'analisi della realtà aziendale per comprendere come gli <IR> Framework possono essere interpretati in ogni contesto aziendale.

[25] Fonte: https://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/ (accesso effettuato il 27/02/2021).
[26] IIRC, *Framework <IR> Internazionale*, 2013, pag.8, 1°.

Infatti, il framework pone l'attenzione sulle linee guida e gli elementi che il documento dovrebbe toccare, non stabilendo però né uno specifico format da seguire, né il numero di pagine da redigere e tanto meno gli indicatori da utilizzare. Non esiste quindi un vero e proprio modello di rendicontazione in quanto ogni report può essere sviluppato su misura di quello che è il business model dell'azienda. Tuttavia, qualsiasi documento che si definisce integrato e che contiene riferimenti al framework dovrà rispettare tutti i requisiti del framework ad eccezione del caso in cui:

- vi sia un'indisponibilità di dati affidabili o la presenza di norme restrittive specifiche
- la divulgazione delle informazioni materiali potrebbe determinare danno alla competitività dell'organizzazione[27].

Un report integrativo deve inoltre contenere una dichiarazione da parte della governance nella quale siano presenti i seguenti elementi:

- una dichiarazione della loro responsabilità che assicuri la rispondenza al vero di quanto dichiarato nel report
- Una dichiarazione della loro responsabilità sull'aver adottato un approccio condiviso alla preparazione e presentazione del report

[27] Framework <IR> Internazionale, 13/12/08 pag.8.

- Un'attestazione o un'affermazione, sul fatto che il report sia redatto conformemente al Framework.

Linee guida per l'integrated reporting

I CAPITALI <IR> FRAMEWORK

Capitale Finanziario	Insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Sono ottenuti tramite forme di finanziamento, quali l'indebitamento, l'equity, i prestiti obbligazionari oppure generati tramite l'attività operativa o dai risultati degli investimenti
Capitale Produttivo	Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Essi includono: Edifici, Macchinari, impianti e attrezzature, infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti). Il capitale produttivo è spesso creato da altre organizzazioni, ma include beni prodotti dall'organizzazione che redige il report per la vendita o per uso interno.
Capitale Umano	Competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono: condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione; capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione; lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare
Capitale Intellettuale	Relazioni fra gruppi di stakeholder al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Tale capitale include: regole, comportamenti e valori comuni e condivisi; relazioni con gli stakeholder, nonché l'impegno di un'organizzazione a vantaggio degli stakeholder; beni immateriali associati al marchio e alla reputazione; licenza di operare di un'organizzazione nel suo contesto sociale.
Capitale Relazionale	Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono: Proprietà intellettuale, quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze; Capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli.
Capitale Naturale	Tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione. Esso include: Aria, acqua, terra, minerali e foreste; biodiversità e integrità dell'ecosistema.

Fonte: Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, *Evoluzione della rendicontazione non finanziaria GRI STANDARDS-Global Reporting Initiative & <IR> Integrated Reporting Framework*, 28/03/2019 pag.100

Uno degli aspetti fondamentali sul quale il Framework si concentra è riferito a diverse categorie di input e output che vengono definiti come "capitali" e dalla loro analisi si può comprendere se l'azienda è riuscita a creare valore; i capitali vengono classificati in sei tipologie (Tabella 2).

Tuttavia, l'<IR> Framework si basa anche su ulteriori elementi ritenuti fondamentali tra i quali i principi guida e gli elementi di contenuto.

I Principi Guida costituiscono la base per la redazione del bilancio integrato e ne forniscono il contenuto rispondendo all'obbiettivo di consentire allo stakeholder di comprendere non solo le performance e risultati conseguiti, ma anche e soprattutto

quelli previsti nel medio-lungo periodo, tali principi vengono elencati e spiegati nel capitolo 3 del Framework. (tabella 3[28]).

Gli Elementi di contenuto (tabella 3) costituiscono quegli elementi fondamentali per spiegare in maniera sintetica ma completa l'intero processo di creazione del valore, e risulta fondamentale l'esposizione degli elementi di contenuto, che tra loro sono intrinsecamente collegati, fornisca informazioni i cui collegamenti siano evidenti.

(Tabella 3)

1.4.3 Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Nel 2010 è stato fondato il Sustainability Accounting Standard Board (SASB) da un gruppo composto da esperti contabili, esperti di sostenibilità e professionisti del

[28] Tabella 3 Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, *Evoluzione della rendicontazione non finanziaria GRI STANDARDS-Global Reporting Initiative & <IR> Integrated Reporting Framework*, 28/03/2019 pag.96.

settore finanziario. A distanza di tre anni il SASB ha pubblicato il proprio Framework basandosi sul quadro concettuale del FASB (Financial Standard Accounting Board). Il SASB si occupa principalmente dell'impatto delle imprese su tre fattori: ambientali, sociali e di governance (ESG[29]); ponendosi così la mission di divulgare tali informazioni affinché possano essere correttamente rispettate in fase di redazione della dichiarazione non finanziaria. Al momento dello sviluppo degli standard il SASB ha seguito un processo strutturano in tre fasi:

1. Nella prima fase, vengono identificate le metriche adatte per risolvere i problemi di sostenibilità materiale ed un gruppo di ricerca esamina le prove di interesse e le prove di impatto finanziario per ogni settore.
2. Nella seconda fase, dei gruppi di lavoro composti da parti interessate si organizzano per fornire feedback sulle problematiche individuate nella prima fase. Il risultato di questa fase è l'Exposure Draft Standard.
3. Nella terza fase l'Exposure Draft Standard viene rilasciato per un periodo di 90 giorni per recepire eventuali feedback dal pubblico. Questi feedback vengono analizzati ed incorporati nella bozza di standard e dopo la revisione viene pubblicata una bozza di standard provvisoria fino al completamento

[29] ESG: Environmental, Social and Governance.

del set completo degli standard revisionato dall'American Standard Institute[30].

Il FASB, nel suo conceptual Framework afferma che le attività, le passività e il capitale proprio dell'entità dovrebbe essere espresso in termini finanziari. La contabilizzazione delle attività non finanziarie è limitata perché in genere non vi sono buone tecniche di valutazione disponibili. Di conseguenza anche se l'ESG può essere contabilizzato in termini di attività e passività non possono essere valutate ai fini di un trattamento contabile[31]. A causa di queste limitazioni l'approccio del SASB alla contabilità è quello di utilizzare delle "metriche o indicatori" per garantire che gli investitori abbiano accesso alle informazioni per il processo decisionale. Tali indicatori sono:

1. Attenzione alla gestione dei capitali Critici;
2. Vulnerabilità all'esaurimento o all'uso improprio di questi capitali;
3. Scenario-pianificazione per quanto riguarda le risorse alternative;
4. Rischi associati alla cattiva gestione di alcune questioni ambientali o sociali;
5. Opportunità associate alle sfide della sostenibilità globale o industriale[32].

[30] Haskin D.L., Burke M. M., *Incorporating Sustainability Issues Into The Financial Accounting Curriculum,* American Journal of Business Education, 2016, Volume 9 Number 2 pag. 54.
[31] Haskin D.L., Burke M. M., *Incorporating Sustainability Issues Into The Financial Accounting Curriculum,* American Journal of Business Education, 2016, Volume 9 Number 2 pag.53.
[32] Haskin D.L., Burke M. M., *Incorporating Sustainability Issues Into The Financial Accounting Curriculum,* American Journal of Business Education, 2016, Volume 9 Number 2 pag.53.

Grazie alle informazioni derivanti dall'analisi attraverso gli indicatori citati consentirà ai mercati di fissare prezzi migliori utilizzando le informazioni su tutte le forme di capitale. Inoltre, il SASB intende che il suo lavoro sia un completamento ad altre informazioni contabili. Una visione più completa del capitale e delle prestazioni dell'azienda sarà possibile solo se le informazioni sulla sostenibilità possono essere visualizzate insieme alle informazioni finanziarie richieste[33].

1.4.4 Il modello GBS

Al livello nazionale è necessario menzionare il modello sviluppato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (un'associazione scientifica composta da accademici, professionisti, consulenti e società di revisione). Sulla base di quanto stabilito nello standard, il bilancio sociale è:

- autonomo in grado di esprimere pienamente l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società civile;
- consuntivo in cui sono programmate le linee programmatiche per il futuro;
- pubblico rivolto agli interlocutori sociali che direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'esercizio dell'attività;

[33] Haskin D.L., Burke M. M., *Incorporating Sustainability Issues Into The Financial Accounting Curriculum,* American Journal of Business Education, 2016, Volume 9 Number 2 pag.53

- redatto periodicamente, di norma alla fine di ogni esercizio e idealmente in maniera contestuale al Bilancio[34].

La finalità che il bilancio sociale si pone è di fornire un quadro complessivo delle performance aziendali agli stakeholder e di fornire informazioni utili sulla qualità delle attività per migliorare sotto il profilo etico-sociale, le conoscenze e le possibilità di valutazione da parte degli stakeholder.

Per fare ciò il GBS prevede i seguenti principi di redazione Tabella 4[35]:

- Responsabilità
- Identificazione
- Trasparenza
- Inclusione
- Coerenza
- Neutralità
- Competenza
- Prudenza
- Comparabilità
- Comprensibilità
- Periodicità
- Omogeneità
- Utilità
- Significatività
- Verificabilità
- Attendibilità
- Autonomia terze parti

Il GBS inoltre definisce il contenuto minimo che il Bilancio Sociale deve possedere per garantire validità e comparabilità; il modello prevede che il documento venga strutturato nelle seguenti parti[36]:

1. Identità aziendale;
2. Produzione e distribuzione del Valore Aggiunto;

[34] GBS, *Il bilancio Sociale GBS 2013 standard principi di redazione del bilancio Sociale,* Giuffrè, Milano, 2013 pag.12.
[35] Cantele S., *Gli Standard di contenuto il modello GBS,* rendicontazione e controllo sociale e ambientale 2011-2012.
[36] GBS, *Il bilancio Sociale GBS 2013 standard principi di redazione del bilancio Sociale,* Giuffrè, Milano, 2013 pag.25.

3. Relazione Sociale;

L'identità aziendale a sua volta è costituita dai seguenti elementi:

- Scenario e contesto di riferimento;
- I principi e i valori di riferimento su sui si basa la mission e gli obbiettivi;
- Il sistema di governance e l'assetto organizzativo;
- Le strategie necessarie a riflettere gli obbiettivi di medio lungo periodo, le scelte nella gestione delle risorse.

Relativamente alla seconda sezione, il Valore Aggiunto può essere definito come *"la ricchezza prodotta dall'impresa nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione"*[37].

Esistono due prospettive per determinare tale valore: quella dell'assolvimento della funzione di produzione e quella della remunerazione dei portatori d'interesse. La prima consiste nel detrarre dai ricavi i costi di intermedi per beni e servizi ottenendo così la performance del periodo da distribuire. La seconda vede il Valore Aggiunto come un fondo utile a compensare i portatori d'interesse richiedendo di redigere il "Prospetto del riparto del Valore Aggiunto".

La terza sezione fa riferimento alla relazione socio-ambientale o reporting, contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in

[37] Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche,* Fondazione Acli- Persona impresa e società, Milano, 2004, pag.54.

relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati[38]. La relazione socio ambientale deve presentarsi come una serie ordinata di informazioni che fanno riferimento all'enunciato sull'identità ed agli stakeholder individuati. Questa relazione permette quindi al lettore di effettuare una valutazione sul comportamento dell'impresa. Sulla base di quanto detto il modello GBS accoglie il concetto di sviluppo sostenibile, cioè in grado di "soddisfare le esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni"[39].

[38] GBS, *Il bilancio Sociale GBS 2013 standard principi di redazione del bilancio Sociale,* Giuffrè, Milano, 2013 pag.44.
[39] World Commission on Environment and Development (WCED), *Brundtland Report-Our Common Future*, Oxford University Press,1987.

Capitolo 2.

Analisi di un business Model

2.1 Dalla strategia al Business Model

Attualmente in un periodo di ipercompetizione una strategia aziendale richiede costante attenzione da parte dei vertici imprenditoriali. Sono le dinamiche dell'ambiente esterno che lo impongono, cioè quelle che vengono definite con il termine di ipercompetizione che impongono all'impresa di avere un elevata flessibilità strategica, come la capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni dell'ambiente esterno, frutto di frequenti rivisitazioni della strategia. Sulla base di tutto ciò bisogna quindi dire che nel medio periodo la vision e la mission devono rimanere ferme, tuttavia per poterle perseguire risulta necessario effettuare continue revisioni effettuando interventi se necessari sul business model[40].

L'ambiente economico che circonda le imprese si è dimostrato totalmente diverso da ciò che si può aspettare, per questa ragione è necessario fare ricorso al concetto di ipercompetizione. L' ipercompetizione risulta composta da tre elementi che se

[40]Bubbio A., Gruppi A., Francesco*, REINVENTARE IL BUSINESS MODEL Come recuperare la redditività perduta*, 2012 IPSOA pag.15.

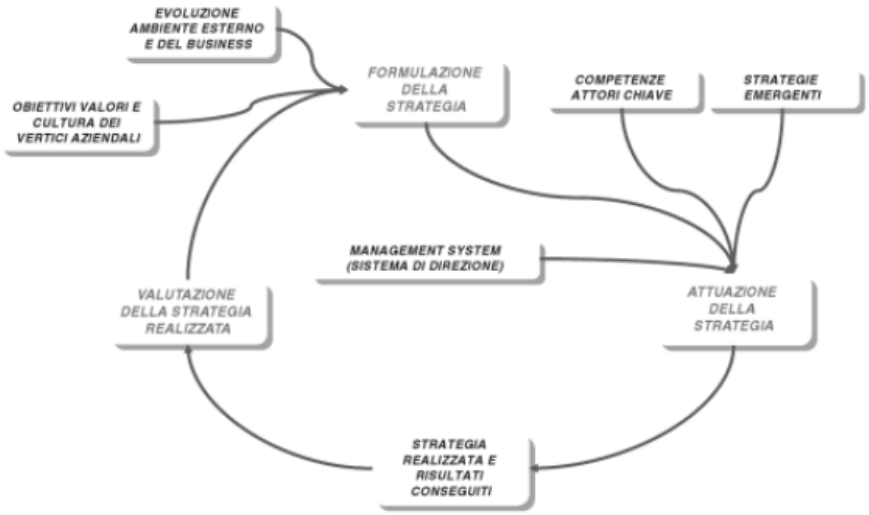
combinati tra loro possono fortemente destabilizzare la realtà imprenditoriale e sono:

1. Turbolenza ambientale, che caratterizza l'andamento e dell'economia osservato nelle sue dinamiche socio-politiche (ad esempio la crisi petrolifera, atti di terrorismo ecc.). Ma non mancano ovviamente eventi naturali dall'impatto devastante sulle dinamiche appena citate (terremoti, tsunami ecc.).
2. Fenomeno non previsto dalle prime teorie di economia industriale, in quanto la teoria in precedenza affermava che nella fase di passaggio dallo sviluppo alla maturità di un determinato settore si sarebbe verificata una concentrazione di imprese, ma ciò si è dimostrato totalmente opposto a quanto la teoria si era prefissata e l'esempio più semplice si può vedere con i personal computer.
3. L'evoluzione del cliente in quanto è un dato di fatto di quanto i clienti siano cambiati nelle loro richieste rispetto ai loro fornitori. Infatti, i clienti hanno iniziato a ricercare con maggior insistenza una coerenza nella combinazione prezzo/qualità[41].

Sulla base di quanto detto ci risulta facile comprendere che per cercare di far fronte alle problematiche derivanti dall'ipercompetizione e centrare gli obbiettivi posti, la

[41]Bubbio A., Gruppi A., Francesco, *REINVENTARE IL BUSINESS MODEL Come recuperare la redditività perduta*, 2012 IPSOA pag.16.

strategia aziendale dovrà essere soggetta a delle modifiche sulla base delle problematiche che si potranno presentare nel corso del tempo. Sul tema della strategia aziendale con il passare del tempo si sono succeduti diversi contributi, di cui alcuni dedicati alla valutazione mentre altri a chiarirne la definizione o per evidenziarne la non chiarezza e la non condivisione della stessa. Per queste ragioni non è un caso che alcuni studiosi abbiano sollevato delle critiche alla "tradizionale pianificazione



strategica[42]. Nella fase di definizione della strategia aziendale ci sono tre fasi da prendere in considerazione (Figura 1).

Figura 1[43]

Queste tre fasi (Formulazione, Attuazione e Valutazione) tra loro sequenziali hanno portato a parlare non tanto di strategic management ma di strategy management che

[42] Bubbio A., Gruppi A., Francesco, *REINVENTARE IL BUSINESS MODEL Come recuperare la redditività perduta*, 2012 IPSOA pag.21.
[43] Bubbio A., Gruppi A., Francesco, *REINVENTARE IL BUSINESS MODEL Come recuperare la redditività perduta*, 2012 IPSOA pag. 21.

ci consente di poter comprendere sul "dove competere" al livello di scelta sui segmenti prodotti/clienti e sul "come competere". Sulla base di queste scelte derivano le caratteristiche del Business Model.

2.1.1 Differenza tra strategia e Business Model

L'idea della realizzazione del modello di business parte dalle basi teoriche della strategia aziendale, ed in particolare fa riferimento al concetto di valore e di posizionamento competitivo includendo al suo interno considerazioni relative alle risorse, alle attività aziendali e al vantaggio competitivo. Di conseguenza si può dire che la teoria del business model trova sì fondamento nella resource-based theory, tuttavia nel momento in cui l'azienda deve creare valore in un determinato network attinge anche dai concetti di strategic network e cooperative strategy. Sulla base di quanto detto, è di fondamentale importanza distinguere il modello di business dalla strategia aziendale, dato che il business model è piuttosto uno strumento attraverso cui si cerca di esternare la strategia nel modo più attendibile possibile[44]. Infatti, pur essendo molto simili si possono individuare due principali fattori di distinzione:

1. Il primo fattore è relativo all'attenzione posta sull'elemento della concorrenza del concetto di strategia, rispetto a quello che accade nel concetto di business model. La strategia aziendale è concentrata sulle modalità con cui

[44] Casadeus-Masanell R., Ricart J. E., *From Strategy to Business Models and onto Tactis,* Long Range Planning 43 (2010) pag. 195-215.

competere nei mercati di riferimento, mentre, il business model descrive con cura il modo con cui le diverse parti del business si integrano tra di loro concentrando l'attenzione su aspetti come la cooperazione.

2. Il secondo fattore sta nel fatto che il concetto di business model si focalizza sulla proposta del valore e sul ruolo del cliente, elementi che non si verifica nel caso della strategia[45].

Al giorno d'oggi si può infatti ritenere che da una parte ci sono i clienti che per via delle nuove tecnologie e dei mercati globali hanno più scelta e potere contrattuale, dall'altra ci sono fornitori più trasparenti ed aziende più focalizzate sulle esigenze del consumatore[46]. Questo nuovo ambiente ha amplificato l'esigenza di considerare non solo i bisogni dei clienti, ma anche come catturare valore. Una rapida rappresentazione degli elementi necessari per creare valore è rappresentata nella Figura2.

[45] Gregori G., Perna A., *B to B Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità,* EGEA, Milano, 2019, pag. 71.
[46] Teece D.J., *Business Model, Business Strategy and Innovation,* Long Range Planning, 43, 2010, pagg. 172-194.

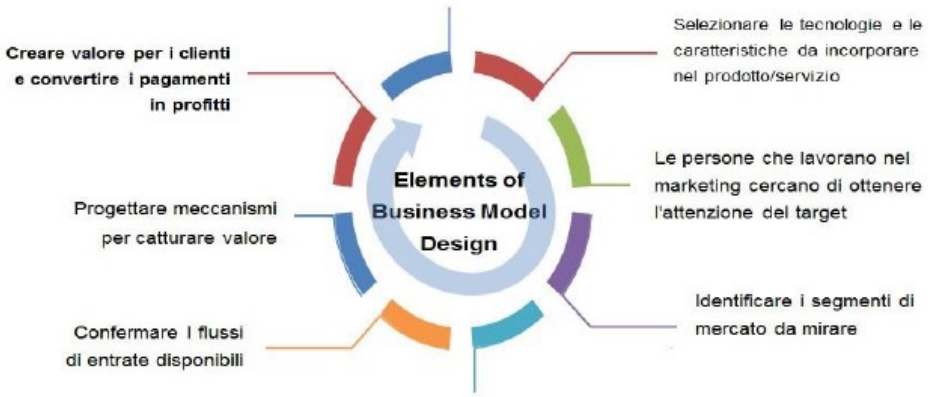


Figura2[47]

Da quanto sopra, appare che mentre la strategia competitiva fornisce informazioni sul perché l'azienda è differente rispetto ai concorrenti, il modello di business riguarda in che modo un'azienda funziona operativamente, chiarendo dunque le modalità mediante le quali l'azienda costruisce il proprio posizionamento. Si può quindi ritenere che il business model costituisca uno strumento strategico in quanto assume una posizione intermedia tra la strategia e i processi operativi, ed essere visto come il collegamento tra la strategia, l'organizzazione e l'infrastruttura tecnologica (ICT) dell'impresa.

[47] Teece D.J., *Business Model, Business Strategy and Innovation,* Long Range Planning, 43, 2010, pagg. 172-194.

2.2 Il business Model

Nella letteratura di management il termine di business model si è usato la prima volta quando alcuni studiosi analizzando le aziende che operavano nello stesso settore hanno riscontrato delle differenze relative alle strategie applicate per acquisire un vantaggio competitivo. A distanza di anni non si è ancora giunti ad una definizione univoca di business model e tra le tante possiamo citare la definizione di Osterwalder e Pigneur, la quale cita: "*Un business model descrive la logica in base alla quale un'organizzazione o un progetto crea, distribuisce e cattura valore"*[48]. Tuttavia, pur differenziandosi dal punto di vista lessicale convergono nell'identificare nel modello di business l'illustrazione di come un'azienda decida di voler creare valore. Per esprimere il concetto di business model Peter Drunker utilizzò il termine di "Teoria del Business" definendolo come: "*the underlying logic that explain how a firm can deliver value to costumers at an appropriate cost*"[49]. Da questa definizione si possono assumere alcune caratteristiche qualificanti del concetto:

a) Finalità di creazione del valore: Un modello di business viene concepito come uno strumento che consento all'impresa di creare valore sulla base delle esigenze sia dei clienti e sia nei confronti dei propri azionisti.

[48] Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Movement T., *Business Model Generation,* vol.30, n° 5377. 2010.
[49] Donna G., *Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore,* Impresa Progetto-Eletronic Journal of Management, n.2, 2018, pag.2.

b) La natura olistica o sistemica: Dai cui si può evincere che la capacità di creare valore di un'impresa non deriva dall'aggregazioni di parti indipendenti, ma integrando in un unico sistema unitario.
c) La selettività: Il modello di business non può e non deve essere una descrizione di tutte le componenti che operano in un'impresa, ma deve permettere di identificare gli elementi più importanti e rilevanti che qualificano e distinguono l'impresa dalla concorrenza.
d) Il collegamento con la strategia competitiva: Il modello di business rappresenta un elemento fondamentale di qualsiasi strategia ma non ne esplica in modo esaustivo il contenuto, in quanto una strategia non deve solo definire quale modello di business utilizzare, ma anche come implementarlo.
e) La definizione di business come antecedente: Inoltre bisogna distinguere il modello di business dalla strategia di business vedendo quest'ultima come una fase antecedente il modello di business intendendo l'ambito in cui l'impresa decide di voler operare.[50]

[50] Donna G., *Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore,* Impresa Progetto-Eletronic Journal of Management, n.2, 2018, pag.3.

2.2.1 Gli elementi del business model

Agli inizi degli anni 2000 il concetto di Business Model comincia ad evolvere e da questo momento in poi iniziano a definirsi gli elementi di cui è composto un business model. Dev'essere questo il primo step dal quale partire per la creazione di un business model come strumento per la pianificazione strategica che aiuti i manager a capire la logica di business della propria impresa.

Afuah e Tucci nei loro studi evidenziano gli elementi che portano alla creazione di valore per l'impresa[51]. Tali elementi sono:

- Customer value: le imprese devono chiedersi se ciò che offrono ai consumatori è diverso dagli altri presenti sul mercato oppure ha un prezzo minore;
- Scope: l'impresa deve definire che valore offre al consumatore e in quale gamma di prodotto o servizio è incorporato;
- Pricing: il prezzo quantifica il valore che l'impresa offre;
- Revenue source: un'impresa deve chiedersi come si crea il reddito e deve definire i margini di guadagno nei mercati in cui opera;
- Connected Activities: deve spiegare le attività che l'impresa ha ed usa per offrire valore;
- Impelmentation: deve definire l'adattamento tra struttura organizzativa, sistemi, persone e ambiente sia interno che esterno;

[51] Afuah A., Tucci C., *"Internet Business Models and Strategies"*. McGraw Hill, Boston, 2003.

- Capabilities: un'impresa deve identificare le sue capacità e quali rendano l'offerta migliore rispetto alle altre imprese e quali siano imitabili;
- Sustainability: l'impresa deve comprendere se ci sono elementi al suo interno che la distinguono dalla concorrenza permettendogli di non essere imitata e mantenere un vantaggio competitivo.

Tra gli autori che si dedicano all'identificazione e alla classificazione degli elementi del Business Model vi è Hammel che identifica quattro componenti principali ognuno composto da diversi sottocomponenti e collegati tra loro grazie a tre "bridges"[52]. Le componenti sono:

1. Core Strategy che definisce la mission complessiva dell'impresa ed evidenzia il motivo per il quale è stato creato un determinato business model, inoltre definisce il prodotto e il mercato e nello specifico in quali segmenti l'impresa opera. Infine, evidenzia in che modo l'impresa compete con i concorrenti;
2. Strategic resources è formata dalle capabilities principali dell'impresa, ossia dalle conoscenze, competenze e capacità; degli assets strategici come infrastrutture, marchi e brevetti; e infine dai principali processi dell'impresa;

[52] Hamel, G., *Leading the revolution* , Harvard Business School Press, Boston, 2000

3. Customer interface è composto da “fullfill” e “support” ossia il complesso di azioni riferite al modo con cui l’impresa penetra nel mercato e raggiunge i propri consumatori, da informazioni e “insight” che definiscono tutte le conoscenze acquisite e come sono utilizzate per soddisfare i consumatori. La dinamica è riferita alla relazione che si crea tra produttore e consumatore. Infine, la struttura del prezzo spiega il modo attraverso il quale si giunge al prezzo finale di un prodotto o servizio;
4. Value network rappresenta la rete di fornitori, distributori e partners che circondano l’impresa e ne aumentano le risorse.

Le componenti “core strategy” e “strategic resources” sono collegate tra loro attraverso la “configuration”, che rappresenta in modo attraverso il quale le competenze, gli assets e i processi sono combinati e interrelati tra di loro per una particolare strategia. Il collegamento “customers benefits” definisce i benefici che attualmente vengono offerti ai consumatori. Invece, il collegamento “company boundaries” riguarda tutte le decisioni che sono state prese e si dovranno prendere in futuro (Figura 3).

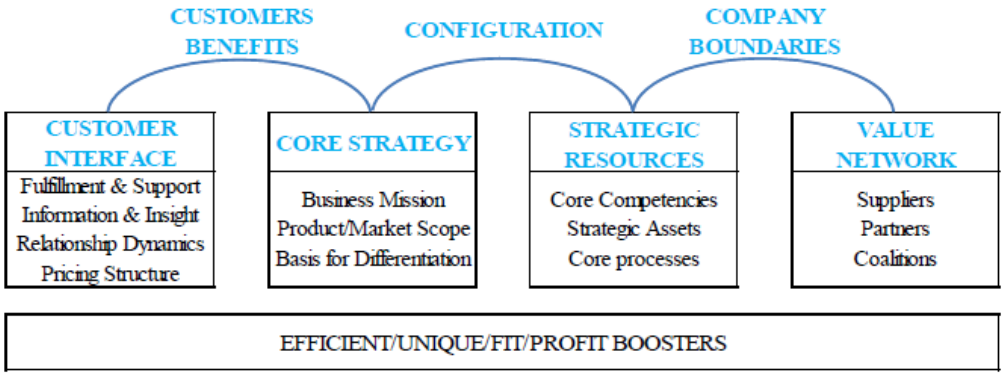


Figura 3[53]

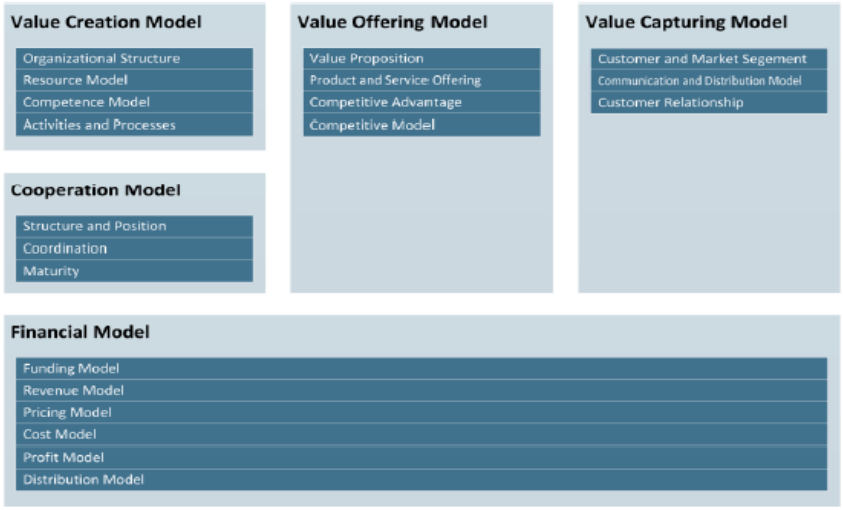
2.2.2 Business Model Framework

In letteratura vengono proposti numerosi modelli di business con le relative strutture. Questa diversità è dovuta da componenti che sono semanticamente uguali ma chiamati con nomi diversi. Sfortunatamente risulta difficile trovare delle analisi sui business model che abbiano un quadro comune relativo alle componenti del modello di business.

Per far fronte a questo problema Krumeich e altri studiosi hanno analizzato e classificato 34 fonti letterarie giungendo ad un quadro finale composto da 20 componenti. Questi componenti sono stati raggruppati in cinque categorie che comprendono tutti i componenti semanticamente collegati: Modello di offerta di valore, Modello di cattura del valore, modello di creazione del valore, modello di cooperazione

[53] Hamel, G., *Leading the revolution* , Harvard Business School Press, Boston, 2000

e modello finanziario[54]. L'analisi effettuata dimostra un'eterogenea distribuzione delle componenti. In media ogni fonte letteraria propone sei componenti del modello di business con un numero di componenti che varia da un minimo di tre ad un massimo di venti componenti. In più dell'88% delle fonti analizzate le componenti di Value Proposition, Customer and Market Segment, Structure and Position e Revenue Model possono essere trovati; di conseguenza costituiscono le fondamenta della struttura del modello di business. Anche se il modello di Value Creation non è presente con una percentuale superiore dell'88%, due delle sue quattro componenti sono state proposte da circa l'80% delle fonti letterarie. Infatti, le componenti di Product and Service Offering, Comunication and Distribution Channel, Organizational Structure, Competence Model, Pricing Model e Cost Model sono considerati in più del 50% della letteratura scelta. Figura 4[55]



[54] Krumeicch J., Burkhart T., Werth D., Loos P., *Towards a Component-based Descripion of Business Models: A Stateof the Art Analysis.,* AISeL, Seattle, 2012.

[55] Krumeicch J., Burkhart T., Werth D., Loos P., *Towards a Component-based Descripion of Business Models: A Stateof the Art Analysis.,* AISeL, Seattle, 2012.

Le componenti appartenenti al Value Offering Model sono fortemente collegate tra loro. Diverse pubblicazioni, infatti, mettono alcune di loro in una singola componente. In particolare, la Product and Service Offering è spesso considerata come parte integrante della Value Proposition. Tuttavia, poiché sono fortemente collegate, ma comunque distinte, la struttura sviluppata in questo caso suddivide le componenti per quanto possibile, con il fine di disegnare un quadro chiaro sulle componenti del business model. All'interno del Value Offering Model possiamo individuare:

- La Value Proposition è considerata la componente chiave del modello di business. Ci sono diversi autori che esprimono l'importanza e la centralità di questa componente, raccomandando di realizzare modelli di business basati su questa componente[56]. Infatti, la Value Proposition descrive quali benefici i business model garantiscono ai loro clienti.
- Come citato in precedenza la Product and Service Offering è strettamente collegata con la proposta di valore dato che esprime l'offerta di prodotti e di servizi realizzati. Ciò è dimostrato dal fatto le aziende possono raggiungere la value proposition offrendo diversi prodotti e servizi.
- Oltre a specificare la proposta di valore e l'offerta di prodotti e servizi la loro realizzazione deve essere garantita attraverso la Competitive

[56] Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H., *Reinventing Your Business Model,* Harvard Business Review, 86,12, 57-68, 2008.

Advantage (Vantaggio Competitivo). Questo componente serve per formulare in che misura un modello di business risulta differente rispetto a quello della concorrenza[57]. Inoltre, le decisioni di crescita strategica dovrebbero interessare questa componente come, ad esempio, per scelte se continuare nel proprio mercato o espandersi anche in altri.

- Con lo scopo di identificare il vantaggio competitivo per un modello di business e di comprendere come riuscire a mantenerlo il Competitive Model ci consente di analizzare il modello di business dei concorrenti evidenziando i potenziali rischi per il proprio modello di business.

Il Value Capturing Model è strettamente collegato con il Value Offering Model in quanto determina quali clienti e segmenti di mercato affrontare, in che modo e come organizzarsi. Gli elementi che lo compongono sono:

- Per implementare come già detto il value offering model deve essere adattato secondo il Customer and Market Segment. In questo ambito sia i clienti che i segmenti di mercato possono essere differenziati sulla base di più criteri, conseguentemente maggiore sarà la propensione a rivolgersi verso un mercato di nicchia[58].

[57] Slywotzky, A. J., *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA, 1996.
[58] Osterwalder, A. and Pigneur, Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA ,2010.

- Channels to Distribute and Communicate: oltre a specificare i canali e i mercati risulta importante anche scegliere i canali appropriati per la distribuzione e la comunicazione. I canali possono essere distinti tra canali diretti o indiretti.
- Anche la Customer Relationship è fondamentale per il business model, dato che le relazioni con il cliente aiutano a considerare adeguatamente la clientela ed il segmento di mercato. Ciò induce ad avere nuovi clienti mantenendo quelli già esistenti aumentando di conseguenza la loro quota in portafoglio.

Mentre il value offering model e il value capturing model descrivono quali valori sono distribuiti e a chi, il Value Creation Model risulta essere uno delle componenti più importanti del business model in quanto descrive gli aspetti riguardanti l'effettiva creazione di valore all'interno dell'azienda. Le sue componenti più rilevanti sono:

- Resource model: per gestire un modello di business le aziende devono disporre di determinate risorse distinguibili in risorse tangibili, intangibili e umane. Tutte possono essere realizzate internamente o acquisite dall'esterno[59].

[59] Lambert, S., *A Conceptual Framework for Business Model Research, in 21st Bled eConference "eCollaboration:Overcoming Boundaries Through Multi-Channel Interaction"*, Bled, Slovenia,2008, 277-289.

- Competence Model: Tuttavia le sole risorse non sono sufficienti per creare valore in termini di value proposition, risulta fondamentale disporre di competenze e conoscenze tali da consentire l'utilizzo delle risorse e la loro trasformazione in nuove combinazioni di risorse. Tali competenze contribuiscono in modo significativo al successo del modello di business[60].
- Activities and processes: per implementare il modello di business sono necessarie delle competenze per svolgere attività e processi necessari per la value proposition. Le aziende devono determinare quindi come creare la value proposition cercando di capire quali sono le attività e i processi necessari.
- L'Organizational Structure si usa per definire i ruoli e le responsabilità necessarie per il modello di business per garantire un'implementazione basata sugli obiettivi delle attività e dei processi per reagire dinamicamente ai cambiamenti nel suo ambiente.

Oltre a considerare la creazione di valore è necessario considerare anche il network di cooperazione basato sul Coperation Model, anch'esso composto da alcune sotto-componenti importanti:

- Stucture end position: i business model spesso sono abilitati dalle relazioni in cui parti esterne dell'economia assumono parti di valore al fine di

[60] Afuah A., Tucci C., *"Internet Business Models and Strategies"*. McGraw Hill, Boston, 2003.

fornire in modo cooperativo delle quote relative la proposta di valore. Di conseguenza, la costruzione di network cooperativi ha come obiettivo l'ottimizzazione del modello di business[61]. La componente Structure and Position si concentra fortemente sui partner esterni che forniscono ciò che è necessario per soddisfare l'obiettivo del business model.

- I Coordination concepts possono derivare dall'utilizzo di forze di mercato basate sulle singole operazioni, agli accordi di cooperazione impliciti ed espliciti ed infine alla costituzione di gerarchie di coordinamento o fusione aziendale.
- Maturity: La gestione di un cooperation model è garantita da una certa maturità dei suoi rapporti di collaborazione. Dal momento che è strategicamente importante per determinare la maturità questo aspetto è concentrato in una componente separata. Bisogna quindi delineare se la cooperazione è a lungo termine con l'obbiettivo di aumentare l'efficienza[62].

I componenti che si basano sul Financial Model svolgono in ruolo centrale nei modelli di business perché determinano se un modello di business è ragionevole dal punto di vista economico. Questi componenti sono:

---

[61] Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., and Pigneur, Y., *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*, Thunderbird International Business Review, 44, 1, 5-23, 2002.

[62] Krumeicch J., Burkhart T., Werth D., Loos P., *Towards a Component-based Descripion of Business Models: A Stateof the Art Analysis.,* AISeL, Seattle, 2012.

- Il Funding Model fornisce informazioni sulle fonti da cui una società riceve capitale per il proprio business model.
- Revenue Model: L'esistenza di una struttura relativa alle entrate risulta importante per il modello di business dato che i costi che derivano dal creare e offrire la proposta di valore dev'essere sovracompensato. Idealmente dovrebbe esistere una rete di entrate ottimizzate a seconda del mercato di destinazione dato che ciò determina se il prezzo o il volume necessitano di una maggiore considerazione[63].
- Pricing Model: Il prezzo dell'offerta di prodotti e servizi risulta fondamentale per il successo di un business model. Per poter ottenere un massimo profitto, il prezzo dev'essere ottimizzato da due punti di vista. Mentre il volume delle vendite non deve diminuire a causa di un prezzo inaccettabile, un arbitraggio di prezzo non deve essere sprecato senza comportare un aumento delle vendite[64].
- Il revenue e pricing model non sono gli unici componenti per poter ottenere un risultato finanziario ma bisogna considerare anche un ulteriore componente ed è il Cost Model. Quest'ultimo ci dovrebbe indicare le

[63] Krumeicch J., Burkhart T., Werth D., Loos P., *Towards a Component-based Descripion of Business Models: A Stateof the Art Analysis.,* AISeL, Seattle, 2012.
[64] Aziz, S., Fitzsimmons, K., and Douglas, E., *Clarifying the Business Model Construct*, *AGSE* InternationalEntrepreneurship Research Exchange, Melbourne, Australia, 2008 pg. 795-813.

principali attività che comportano costi per il business model, con l'obiettivo di ridurli al minimo per conseguire la value proposition[65].

- Profit Model: Sulla base delle componenti precedenti, è possibile derivare la struttura di un business model che delinei il valore finanziario basato sul profitto desiderato.
- A causa del crescente incremento delle cooperazioni tra imprese il Distribution Model tende ad essere sempre più importante. Questa componente indica come tutti gli investimenti ricavi e costi siano suddivisi tra tutti i partecipanti alla creazione del valore[66].

2.3 Possibili modelli di business

Prima di progettare concretamente dei Business Model e per far sì che questi siano solidi, validi e competitivi, risulta necessario analizzare l'ambiente in cui si opera. Bisogna principalmente analizzare le forze del mercato quindi i segmenti di mercato, i bisogni e le richieste del segmento obiettivo, i costi di transazione e l'attrattività dei ricavi; le tendenze; le forze del settore quindi gli operatori consolidati e emergenti, gli stakeholder, i fornitori e qualsiasi attore attivo nella catena del valore,

[65] Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Movement T., *Business Model Generation,* vol.30, n° 5377. 2010.
[66] Ballon, P., *Business modelling revisited: the configuration of control and value*, The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, 9, 5, 6-19, 2007.

prodotti e servizi; forze macroeconomiche quali l'infrastruttura economica, la disponibilità di materie prima e altre risorse. Dopo aver analizzato l'insieme di tutte le variabili appena citate bisogna passare alla realizzazione del modello di business. In fase di realizzazione del business model per l'impresa risulta utile e necessario comprendere cosa, come e perché un determinato bene e/o servizio in un determinato segmento di mercato possa creare valore per il cliente. Sulla base dei dati assunti l'impresa deciderà di realizzare il proprio business model. Tra i diversi modelli di business possiamo trovare il razor and blade business model, il low-cost business model, loyalty business model e freemium business model.

2.3.1 Il Razor and Blade business model

Il modello di business Razor And Blade, noto anche come modello di business bait and hook (esca e amo), è un modello di business ben consolidato e famoso in tutto il mondo. Viene usato da aziende molto note come Gillette, HP, Nespresso e molte altre. Un'azienda impiega il modello di business razor and blade ogni volta che vende un prodotto di partenza a basso costo, con la vendita di prodotti correlati in seguito ad un prezzo elevato, in quanto il prodotto base non può essere utilizzato senza il prodotto complementare[67]. La prima azienda a sviluppare e implementare questo modello di business fu Gillette, per questo motivo il modello ha cambiato

[67] https://businessmodelanalyst.com/razor-and-blade-business model/#What_is_the_razor_and_blade_business_model.

nome da bait and hook a razor and blade. Questo modello rinominato Razor and blade è quindi caratterizzato dalla vendita di un prodotto ad un prezzo molto basso, spesso al punto di non essere in grado di coprire il proprio costo, ma venduto per trarre profitto dalla vendita di articoli correlati[68]. L'obiettivo alla base di tale modello è quello di incoraggiare il consumo sulla base di un'offerta iniziale molto economica. Il prodotto alla base dell'offerta "razor" può essere considerato come "l'esca" che attiri il cliente ad acquistare il prodotto consumabile "blade" ad un prezzo elevato[69].

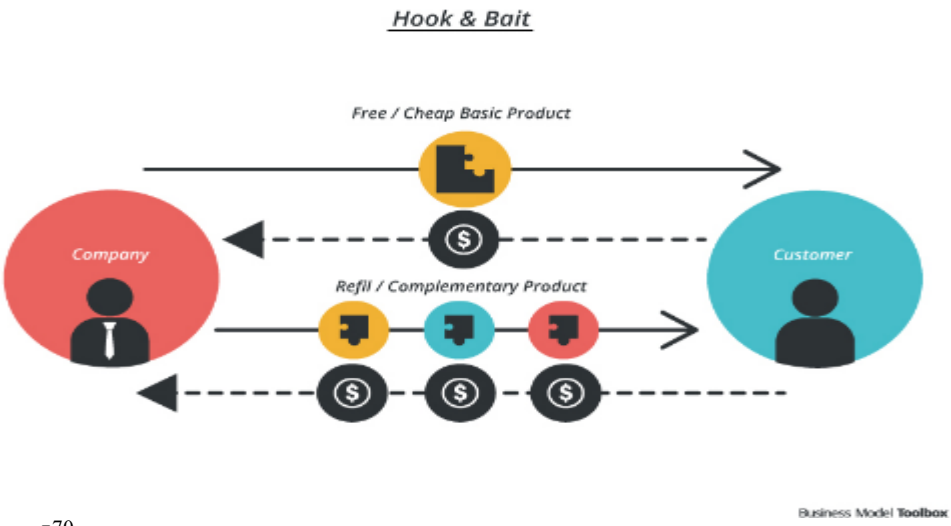


Figura 5[70]

Come Accennato in precedenza questo modello di business è nato quando fu fondata la Gillette nei primi anni del 1900. Infatti, tale modello di business fu da subito

[68] https://bmtoolbox.net/patterns/bait-and-hook/
[69] https://businessmodelanalyst.com/razor-and-blade-business model/#What_is_the_razor_and_blade_business_model
[70] https://bmtoolbox.net/patterns/bait-and-hook/

applicato in quanto il manico del rasoio era quasi gratuito mentre le lame di ricambio erano considerate abbastanza costose. L'idea di base partiva dal concetto che il consumatore avrebbe preferito cambiare solo le lame del proprio rasoio senza dover poi comprare un altro ogni volta. Questa strategia ha avuto molto successo infatti continua ad essere applicata ancora oggi dall'attuale proprietario di Gillette Procter & Gamble. Nel corso degli anni diverse aziende hanno visto questo modello come opportunità di profitto. Un esempio può essere quello dei video games, infatti sia Sony che Microsoft hanno venduto le loro console ad un prezzo inferiore al loro costo, tuttavia le loro entrate provenivano da abbonamenti per i giochi, accordi di licenza software ecc. Naturalmente, con l'evoluzione del mercato e delle tecnologie a questo business model dovevano essere incluse anche altre strategie per poter continuare a garantire l'efficacia del business model e garantendo la fedeltà del cliente.[71] Tuttavia, questo modello deve affrontare delle sfide, in quanto il valore offerto deve continuamente proporre un prodotto desiderabile, perché il concetto alla base di questo business model è che se il consumatore non è più convito che ci sia un vantaggio a continuare con quel prodotto, potrebbe facilmente scambiarlo con quello del concorrente.

[71]https://businessmodelanalyst.com/razor-and-blade-business-model/#What_is_the_razor_and_blade_business_model

2.3.2 Low-Cost Business Model

Il modello Low-Cost è un business model ed è stato inizialmente sviluppato nel suo-ovest del pacifico e conseguentemente dalla Southwest Airlines. Sulla base di questo modello la Southwest ha avuto molto successo partendo da una piccola compagnia aerea regionale fino ad arrivare a servire ben trenta paesi[72]. Con il Low-Cost business model, le organizzazioni offrono i loro prodotti o servizi a prezzi molto bassi per attirare una forte domanda e aumentare la loro quota di mercato. Questa tipologia di modello può essere adottata da qualunque azienda ed è tipicamente applicato quando il prodotto ha poco valore tale da aiutare l'azienda a sopravvivere alle condizioni monetarie[73]. Il concetto alla base di questo business model è che un'azienda può sfruttare il vantaggio in termini di costi quando è in grado di fabbricare un prodotto o servizio ad un costo più basso rispetto ai propri concorrenti. Questo vantaggio può essere conseguito attraverso due modalità:

- Abbassare i prezzi al di sotto della concorrenza, attirando così più clienti e guadagnando quote di mercato. I bassi margini saranno compensati dai volumi di vendita.
- Valutando i loro prodotti allo stesso modo della concorrenza, ma avendo una struttura costi più economica, ottenendo così profitti maggiori[74].

[72] Diaconu L., *The evolution of the European low-cost airlines'business models. Ryanair case study*, Procedia, Social and Behavioral Sciences 62, 342-346, 2012.
[73] Kanta M.A., Ahlan A. R., *Low Cost Business Model in Airlines Industry (A Study on Airasia),* International Journal of Science and Research, pg.604-606, 2015.
[74] https://businessmodelanalyst.com/low-cost-business-model/

Per poter avere ovviamente una struttura dei costi a buon mercato queste aziende devono beneficiare di: materie prime a basso costo; processi, tecnologie e operazioni sostenibili; distribuzione efficiente, strategie di vendita a basso costo; servizi di outsourcing. I vantaggi che derivano dall'applicazione di tale business model sono differenti come indicato in figura 6.

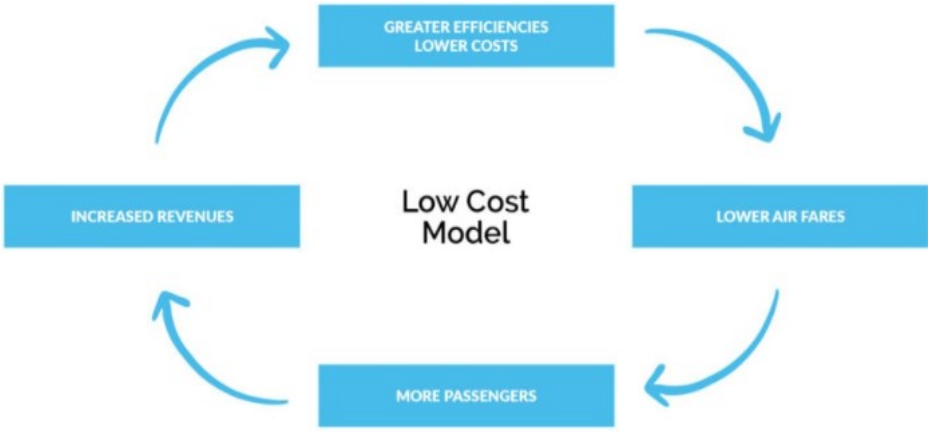


Figura 6[75]

Tuttavia, anche questo business model presenta degli svantaggi, dovuti appunto al concetto di base e cioè quello di ridurre al minimo i costi. Infatti, tra gli svantaggi possiamo trovare:

- Guerra dei prezzi: dovuta alla possibilità in cui i concorrenti possono abbassare i propri prezzi dando vita ad una "guerra" al ribasso dei prezzi.
- Margini di profitto bassi: può essere la causa di un'incapacità di gestione della guerra dei prezzi o dei rapporti con i fornitori. Oltre ai margini bassi si avrà anche poco capitale da investire nell'attività.

[75] https://businessmodelanalyst.com/low-cost-business-model/

- Scarsa percezione della qualità: Un ulteriore problema riconducibile ai prezzi bassi è dovuto al fatto che per i consumatori un prezzo troppo basso potrebbe essere percepito come sinonimo di scarsa qualità.
- Tagli finanziari dannosi: Per mantenere un modello di business a basso costo potrebbe essere necessario anche alcuni costi per mantenere il budget e a volte ciò può risultare dannoso anche per la proposta di valore[76].

2.3.3 Loyalty business model

Il Loyalty business model fa riferimento ad un approccio di gestione strategica incentrato sul miglioramento della fidelizzazione dei clienti. Le organizzazioni possono indirizzare anche altri stakeholders a questo approccio nel tentativo di raggiungere e superare gli obbiettivi organizzativi. Un'azienda può porre attenzione sulla qualità dei suoi prodotti o servizi necessari ad incrementare la soddisfazione del cliente. La soddisfazione è un elemento caratterizzate la fidelizzazione del cliente, perché se il cliente è soddisfatto vi è più probabilità che resti fedele ad un determinato marchio, e ciò aiuta l'incremento dei profitti[77].

I clienti tendono a farsi un'idea di un'organizzazione non appena interagiscono con l'azienda, direttamente o indirettamente. La loro impressione può essere basata su

[76] https://businessmodelanalyst.com/low-cost-business-model/
[77] https://cx.walkme.com/loyalty-business-model-explained/

ciò che altre persone hanno detto sull'organizzazione o sulla propria esperienza individuale. Per creare lealtà, un'organizzazione deve garantire che il suo mercato di riferimento abbia una buona impressione dell'attività. È importante che un'organizzazione sappia come i suoi clienti interagiscono con l'azienda. Ciò semplifica l'identificazione dei modi per servirli meglio. Le organizzazioni devono collaborare con i dipendenti per identificare le aree dell'attività con cui i clienti entrano in contatto. Il presupposto fondamentale di tutti i loyalty business model è che mantenere i clienti esistenti è meno costoso che acquisirne di nuovi, ciò è stato affermato da Reichheld e Sasser, i quali sostengono che un incremento del 5% della fidelizzazione dei clienti può comportare un incremento della redditività tra il 25% e l'85%[78]. Inoltre, secondo quanto affermato da Buchanan e Gilles la maggiore redditività associata agli sforzi di fidelizzazione dei clienti si verifica perché:

- Il costo di acquisizione si verifica solo all'inizio.
- I clienti a lungo termine tendono ad essere meno propensi a cambiare e tendono anche a essere meno sensibili ai prezzi. Ciò può comportare un volume di vendita unitario stabile e un aumento del volume delle vendite.
- I clienti a lungo termine possono avviare promozioni e segnalazioni gratuite come il passaparola.

[78] Reichheld F., Sasser W., *Zero defection:quality comes to services,* Harvard Business Review, settembre-ottobre, pag.105-111, 1990.

- I clienti a lungo termine tendono ad essere soddisfatti del loro rapporto con l'azienda e hanno meno probabilità di passare ai concorrenti, rendendo difficile l'ingresso nel mercato o l'acquisizione di quote di mercato dei concorrenti.
- Una maggiore fidelizzazione e fedeltà dei clienti rende il lavoro dei dipendenti più facile e più soddisfacente[79].

Figura 7[80]

Schlesinger e Heskett hanno aggiunto la lealtà dei dipendenti al modello base di fidelizzazione dei clienti. Hanno sviluppato il concetto di "ciclo di successo". Nel ciclo del successo, un investimento nella capacità dei dipendenti di fornire un servizio superiore ai clienti può essere visto come un circolo virtuoso. Ciò a sua volta

[79] Buchanan, R. e Gilles, C., *Value managed relationship: The key to customer retention and profitability*, European Management Journal , vol 8, no 4, 1990.
[80] https://globalmarketingmontreal.com/loyalty-business-model/

creerà fedeltà dei clienti, migliori livelli di vendita e margini di profitto più elevati[81].

2.3.4 Freemium business model

Freemium è un modello di business in cui viene offerto un piano, un prodotto o un servizio di base con poche risorse, completamente gratuito, affinché gli utenti lo sappiano. Allo stesso tempo viene proposto un altro piano più completo ed avanzato in cambio di una commissione: l'opzione premium.

Già dagli anni 80 alcuni prodotti venivano utilizzati gratuitamente senza alcun costo apparente con funzionalità aggiuntive solo previo compenso. Tuttavia, il termine Freemium ha origine dal 2006 quando Fred Wilson ha descritto quello era il suo "modello di business preferito" dove: "*Offri il tuo servizio gratuitamente, possibilmente supportato da pubblicità ma forse no, acquisisci molto dei clienti in modo molto efficiente attraverso il passaparola, le reti di riferimento, la ricerca organica, marketing, ecc, quindi offrire servizi a valore aggiunto a prezzi premium o versioni potenziate del servizio alla base del cliente*"[82].

Il modello di business freemium è spesso identificato come "Internet business model", questo perché sul web è molto comune usare la strategia di offrire qualcosa

[81] Schlesinger, L. and Heskett, J., *Breaking the cycle of failure in service*, Sloan Management Review, pp. 17–28, 1991.
[82] https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/

gratuitamente, con un piccolo costo di acquisizione del cliente, ma una potenziale crescita delle vendite nel lungo periodo. L'obiettivo è quello di attirare i consumatori, creando una base di clienti per convincere un'ulteriore parte della stessa che vi è un ulteriore proposta di valore più consistente di quella gratuita, le cui funzionalità avanzate valgono l'investimento[83]. È importante notare, tuttavia, che freemium non è la stessa cosa di un modello di business che offre un campione gratuito o una prova gratuita. Il modello freemium non smette di offrire l'opzione gratuita. Differenzia solo il valore aggiunto tra quello e la versione premium. Tra gli esempi utili per la comprensione del business model freemium ci sono ad esempio piattaforme di archiviazione cloud che offrono un determinato spazio di archiviazione nella vesione gratuita e uno più grande nella versione premium. Oppure possiamo trovare app con versioni gratuite con inserzioni pubblicitarie, le quali non verranno più visualizzate con le versioni premium. Quindi per tale modello è importante progettare attentamente entrambe le proposte tali da renderle desiderabili, ed inoltre è essenziale calcolare quale rapporto tra le due opzioni è necessario per rendere l'attività finanziariamente sana[84]. Le società con questo modello generalmente vedono la quota degli abbonamenti premium aumentare e poi diminuire. Bisogna ricordare che uno degli scopi principali è quello di attirare sempre nuovi utenti, e se ciò non

[83] https://www.businessinsider.com/what-is-the-freemium-business-model-2011-4?IR=T#evernote-is-a-big-freemium-success-1.
[84] https://businessmodelanalyst.com/freemium-business-model/

dovesse verificarsi significa che le offerte gratuite non sono abbastanza convincenti e bisogna fornire gratuitamente più o migliori funzionalità[85].

Una delle difficoltà con il modello freemium è quella di ottenere molti utenti gratuiti, molti di loro, stiamo parlando di milioni. Perché, forse, solo l'1% circa acquisterà l'offerta premium. Cioè, se il tuo prodotto o servizio è rivolto a una nicchia specifica, è meglio passare direttamente al modello di business premium[86]. Un altro punto su cui concentrare l'attenzione è che il valore del servizio offerto deve aumentare nel tempo per i clienti, perché non ha senso acquisirne nuovi se non si è in grado di mantenerli.

[85] Kumar V., *Making "Freemium" Work,* Harvard Business Review, May 2014.
[86] https://businessmodelanalyst.com/freemium-business-model/

Capitolo 3

Analisi dei modelli di rappresentazione del business model

Introduzione al capitolo

Tra le differenti forme di rappresentazione del business model ci sono quattro modelli di rappresentazione che vengono maggiormente utilizzati e sono: Business model Canvas, la Balance Scorecard, la Component Business Model ed il business model rappresentato secondo l'IR. Questi quattro modelli verranno presentati nei paragrafi successivi.

3.1 Il business model Canvas e i nove elementi di base

Il business model Canvas nasce dalla redazione e pubblicazione di un libro il "Business Model Generation" redatto da: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur e Alan Smith. Nel loro libro hanno illustrato uno dei modelli che ha rivoluzionato il modo di rappresentare il business model. La diffusione del libro nel mondo e la potenza del modello hanno trasformato questo strumento in uno standard internazionale, insegnato nelle migliori Business Schools del mondo, quali la Standford University e la Berkeley University, nonché utilizzato in un numero crescente di realtà aziendali. Il Business Model Canvas è uno strumento che utilizza un linguaggio visuale per rappresentare il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore, non-

ché aiuta a mappare progettare ed inventare nuovi modelli di business. Infatti, grazie alla sua rappresentazione grafica permette di visualizzare l'intero business model in un'immagine sola. Il Canvas consente di essere un modello di business semplice ed intuitivamente comprensibile, pur non semplificando eccessivamente la complessità del modo in cui un'impresa funziona[87]. Lo strumento prende il nome "canvas" dalla somiglianza con una tela da pittura ed è stato pensato per essere stampato su una grande superficie in modo tale che più persone tramite l'utilizzo di Post-it possano congiuntamente disegnare e descrivere il modello di business favorendo la comprensione e l'analisi del modello stesso[88].

La descrizione del business model tramite il Canvas prevede l'utilizzo di nove elementi costitutivi di base che mostra la logica con cui l'azienda riesca ad appropriarsi del valore creato; questi nove elementi comprendono le quattro principali aree di business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. Uno dei modi migliori per poter descrivere il modello di business è quello di fare ricorso a nove elementi base: Segmenti di clientela, Valore offerto, Canali, Relazioni con i clienti, Flussi di ricavi, Risorse chiave, Attività Chiave, Partnership chiave, Struttura dei costi.

[87] Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries*, *Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,2010.
[88] Gregori G., Perna A., *BtoB marketing Il business marketing tra teoria e managerialità,* Egea, Milano, 2019.

3.1.1 Nove elementi del business model Canvas

Segmenti di clientela: L' elemento di base relativo ai segmenti di clientela definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'azienda desidera raggiungere e servire. Si potrebbe definire il fattore cliente come il motore del business model dato che senza clientela nessuna azienda può sopravvivere. Un modello di business può essere attentamente progettato intorno ad una profonda comprensione delle esigenze specifiche del cliente, al fine di soddisfarlo al meglio. Vi sono ovviamente più modelli di segmentazione del mercato[89]. Le tipologie di classificazione della clientela in segmenti sono molto ampie ci sono una serie di segmenti che occupano un aspetto rilevante sulla suddivisione della clientela, classificabili in cinque tipologie di segmentazione:

- Mercato di massa: target con bisogni e problemi simili e condivisi che richiedono un'offerta non troppo diversificata.
- Mercato di nicchia: vengono espressi bisogni specifici da parte dei clienti ed è richiesta frequentemente all' impresa una specializzazione in quel settore.
- Mercato Segmentato: si rilevano esigenze simili per alcuni gruppi di clienti, viene richiesto un certo grado di differenziazione.
- Mercati diversificati: i segmenti considerati sono scollegati tra loro e ognuno esprime bisogni e problemi estremamente differenti tra loro.

[89] Baines P., Fill C., Page K., *"Marketing"*, Oxford University Press, 2008.

- Mercati multi-sided**:** presenza di segmenti di clienti interconnessi tra loro. Un' impresa deve quindi fare una scelta accurata rispetto a quali segmenti servire e il business model va costruito anche in base ai bisogni espressi dai clienti di quei segmenti in cui si decide di operare.

Valore offerto*: "La proposta di valore indica l'insieme di prodotti e servizi che rappresenta valore per uno specifico segmento di clienti"*[90]. Infatti, le maggiori opportunità che si possono avere per poter creare valore derivano principalmente dai problemi dei consumatori, che permettono alle aziende di poter sviluppare idee e progetti tali da risolvere le problematiche del consumatore; maggiori saranno le problematiche o le esigenze e maggiori potranno essere i benefici derivanti dalla proposta di valore[91].

Tra gli elementi che possono contribuire alla creazione di valore per la clientela possiamo evidenziare[92]:

- Novità: In alcuni casi il valore offerto soddisfa un insieme di necessità completamente nuove che i clienti in precedenza non sentivano di avere.
- Performance: Migliorare le prestazioni di un prodotto o di un servizio è un modo per creare valore.

---

[90] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.
[91]Johnson M.W.,Christensen C.M.,Kagermann H., *Reinventing your business model,* Harward Business Review, 2008, pag.58.
[92] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.

- Personalizzazione: La creazione di prodotti e servizi “su misura” sulla base delle esigenze dei singoli clienti produce valore.
- Risoluzione dei problemi: Si può creare valore per il cliente semplicemente aiutandolo a risolvere un problema.
- Design: Il design è un elemento molto importante ma difficile da misurare. Un prodotto può distinguersi per un design superiore rispetto a quello della concorrenza.
- Marchio/Status: Il cliente può trovare valore anche nella possibilità di usufruire ed esibire un determinato marchio.
- Prezzo: L’offerta di un valore simile ad un prezzo più basso è un modo comune per soddisfare esigenze di segmenti di clientela sensibili al prezzo.
- Riduzione dei costi: Aiutare il cliente nella riduzione dei costi è un modo importante per creare valore.
- Riduzione dei rischi: Un ulteriore aspetto al quale i clienti attribuiscono valore è la riduzione dei rischi legati all’acquisto di prodotti e servizi.
- Accessibilità: Un ulteriore modalità per creare valore consiste nel rendere disponibili prodotti e servizi a clienti che prima non riuscivano ad accedervi.
- Convenienza/usabilità: Rendere le cose più convenienti o semplici da usare può creare un valore sostanziale[93].

[93] *Pianificazione aziendale e Business model seconda parte*, PMI, Vol. 20 Fasc. 10, 2014.

I Canali: *"L'elemento di base relativo ai canali descrive il modo in cui un'azienda comunica con i propri segmenti di clientela e li raggiunge per portare loro il valore offerto"*[94].

Possiamo distinguere tra canali diretti e indiretti e tra canali di proprietà propria e di terzi, l'impresa deve sempre cercare un certo equilibrio tra le varie tipologie di canali per far arrivare la propria offerta al cliente nel modo più efficacie possibile. Esistono cinque fasi che caratterizzano i canali, e ciascun canale può comprendere alcune di queste o anche tutte e sono:

1. Consapevolezza: consente di capire in che modo sensibilizzare l'opinione pubblica sui prodotti e servizi dell'azienda.
2. Valutazione: permette di comprendere come poter aiutare il cliente a comprendere il valore offerto.
3. Acquisto: in che modo è possibile dare la possibilità al cliente di acquisire determinati prodotti e servizi.
4. Distribuzione: consente di comprendere come poter distribuire il valore offerto ai clienti.
5. Post vendita: consente di comprendere come supportare il cliente dopo l'acquisto[95].

[94] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.
[95] Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries*, *Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,2010.

Relazioni con il cliente: Le relazioni con il cliente sono l'elemento base che descrive le tipologie di relazioni che un'azienda stabilisce con un segmento specifico di clientela, la relazione può spaziare da una relazione personale ad una relazione automatizzata. Le varie tipologie di relazioni possono riassumersi in alcune categorie: assistenza personale, assistenza personale dedicata, self-service (l'azienda dà al cliente la possibilità di risolvere da sé alcuni problemi conferendogli gli strumenti per farlo), servizi automatizzati, communities (che di fatto permettono lo sviluppo del cosiddetto marketing tribale[96]), Co-Creazione: Relazione che crea valore con la partecipazione dei clienti.

Flussi di ricavi: *"L'elemento di base relativo ai flussi di ricavi rappresenta il denaro che un'azienda ricava da ciascun segmento di clientela"*[97]. Ci sono diversi modi per generare flussi di ricavi:

- Vendita di beni: il flusso di ricavi più conosciuto deriva dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico.
- Canone d'uso: è generato dall'uso di un particolare servizio.
- Quote d'iscrizione: questo flusso è generato dalla vendita di un accesso continuo ad un servizio.

[96] Cova B., *Il Marketing Tribale. Legame, Comunità, Autenticità come Valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, 2010.
[97]Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.

- Prestito/noleggio/leasing: Flusso di ricavi che si genera dal fatto di garantire temporaneamente a qualcuno dietro il pagamento di un compenso o canone il diritto esclusivo all'uso di un determinato bene per un determinato periodo di tempo.
- Licenze: questo flusso è generato dando ai clienti il permesso di usare la proprietà intellettuale protetta in cambio di un diritto di licenza.
- Commissioni d'intermediazione: flusso di ricavi che deriva da sevizi di intermediazione svolti a favore di due o più parti.
- Pubblicità: deriva dalle spese per la pubblicità di un particolare prodotto servizio o marchio[98].

Risorse Chiave*: "L'elemento di base relativo alle risorse chiave definisce i beni più importanti necessari affinché un modello di business funzioni"*[99]. Tali risorse permettono ad un'impresa di creare valore offerto, raggiungere i mercati e mantenere le relazioni con i segmenti di clientela. Le risorse chiave possono essere:

- Risorse fisiche: comprende beni come gli impianti di produzione, edifici, veicoli, ecc.

[98] *Pianificazione aziendale e Business model seconda parte*, PMI, Vol. 20 Fasc. 10, 2014.
[99] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.

- Risorse Intellettuali: quali marchi conoscenze proprietarie, brevetti copyright, sono componenti sempre più importanti di un solido business model ma difficili da sviluppare.
- Risorse umane: ogni azienda ha bisogno di risorse umane ma le persone sono particolarmente importanti nelle industrie creative e ad alta intensità di conoscenza.
- Risorse finanziarie: alcuni modelli di business richiedono risorse e/o garanzie finanziarie, come contanti, linee di credito o stock options.

Attività chiave: *"L'elemento di base relativo alle attività chiave definisce le cose più importanti che un'azienda deve fare perché il suo modello di business funzioni"*[100]. Ciascun modello di business richiede un certo numero di attività chiave, si tratta delle azioni più importanti che un'azienda deve compiere per operare con successo. Le attività chiave possono essere distinte e categorizzate come segue:

- Produzione: Attività che hanno a che fare con la progettazione la creazione e la distribuzione in notevole quantità e/o qualità superiore. Le attività di produzione dominano i business model delle aziende manifatturiere.

[100] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.

- Problem solving: Creazione di nuove soluzioni per i problemi dei singoli clienti. Ne sono tipicamente dominate le attività di consulenza, gli ospedali, e le altre organizzazioni.
- Piattaforma/rete: I modelli di business che prevedono una piattaforma come risorsa chiave sono dominati da attività chiave che hanno a che fare con la piattaforma o con la rete. Reti, piattaforme di matchmaking, software e anche marchi possono costituire una piattaforma.

Partnership Chiave: Definisce la rete di fornitori e partner che permette al modello di business di funzionare. Le aziende creano alleanze per ottimizzare i loro modelli di business, ridurre i rischi e acquisire risorse. Possiamo distinguere 4 diversi tipi di partnership:

- Alleanze strategiche fra non-concorrenti;
- Competizione collaborativa: partnership fra concorrenti,
- Joint venture per sviluppare nuovi business;
- Relazioni acquirente-fornitore per assicurarsi fornitori affidabili.

Ci son 3 motivazioni fondamentali per creare partnership:

- Ottimizzazione ed economie di scala: La forma di partnership più semplice o relazione acquirente fornitore è concepita per ottimizzare l'allocazione delle risorse.
- Riduzione del rischio e dell'incertezza: Le partnership possono rivelarsi utili per ridurre il rischio in un ambiente competitivo caratterizzato da incertezza.

- Acquisizione di particolari risorse e attività: Solo poche aziende possiedono tutte le risorse o sono in grado di compiere direttamente tutte le attività previste del proprio modello di business. Ampliano le loro capacità affidandosi ad altre aziende per la fornitura di particolari risorse o per effettuare determinate attività.

La struttura dei costi: Elemento che definisce tutti i costi principali che bisogna affrontare quando si opera sulla base di un determinato modello di business. Risulta naturale che i costi debbano essere minimizzati in qualsiasi modello di business e per questo risulta fondamentale distinguere i costi dei modelli di business in due grandi classi:

- Basate sui costi: si concentrano sulla riduzione dei costi ovunque sia possibile. Creare una struttura dei costi il più snella possibile ricorrendo a un valore offerto a basso prezzo.
- Basate sul valore: alcune aziende si concentrano piuttosto sulla creazione di valore.

3.2 La Balanced Scorecard

Un ulteriore modello di rappresentazione del business model molto noto ed ampiamente utilizzato dalle imprese è la Balanced Scorecard. La Balanced Scorecard nasce nel 1992 ad opera di Robert Kaplan della Harvard Business School di Boston e David Norton del Norton Nolan Istitute. Con l'articolo intitolato: "The Balanced

Scorecard. Measures that drive performance", pubblicato sulla Harvard Business Review. La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema integrato di misure riassuntive delle performance aziendali che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive[101]. In primo luogo, si tratta di un sistema di misure riassuntive della performance aziendale basandosi su un assunto fondamentale: le valutazioni di carattere finanziario da sole non sono in grado di individuare le attività atte a creare valore fra i beni di un'organizzazione, quindi non permettono di mostrare quali sono i fattori critici per il successo di un'impresa[102]. I limiti del sistema tradizionale di misurazione della performance a cui la BSC intendeva porre rimedio possono essere sintetizzati in:

- Sistemi di misurazione tattica e di controllo delle operazioni a breve termine basati su una sola dimensione;
- Danno enfasi al controllo del passato con un approccio feed-back;
- Comportano uno scollamento tra piani strategici a medio e lungo termine e i budget operativi a breve termine.

L'obiettivo principale che si era posto era quello di allineare l'operatività quotidiana e le risorse a disposizione con gli intenti strategici dell'azienda stessa, permettendo così al management di elaborare nuove forme organizzative fortemente orientate

[101] Gatti M. *Balance Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio Economia, Bologna, 2011.
[102] Kaplan, R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79, 1992.

dalla strategia. La BSC non viene più vista come un semplice sistema integrato di misurazione, finanziaria e non, ma ponendosi come un sistema di management strategico basato su un insieme di tecniche strumenti e procedure necessarie ad implementare e monitorare la strategia. Tra gli obbiettivi principali della BSC possiamo individuarne tre fondamentali. Come prima cosa mira ad allineare ed organizzare tutte le risorse a disposizione dell'azienda sulla base di quella che è la strategia dell'organizzazione. In secondo luogo, mette al centro di tutto la strategia ponendola come base dalla quale costituire la gestione operativa per il perseguimento degli obiettivi posti. L'ulteriore obiettivo è quello di fungere da collante tra l'aspetto strategico e quello operativo[103].

Si tratta quindi di una struttura che adotta una serie di misure di performance o key performances indicators (KPI), che non comprende solo indicatori economici-finanziari, ma anche misure che rappresentano globalmente tutte le aree dell'impresa. Ciò che ha spinto le imprese ad utilizzare questo strumento è dovuto al fatto che spesso i manager tendono a dirigere tutti i loro sforzi verso performance aziendali legate esclusivamente agli aspetti economici. Rispettando solo questo aspetto non si comprende come la spesa per nuovi prodotti, il miglioramento dei procedimenti,

[103]Knapp K.R, *The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton*, Foundations of Management, Anderson University DBA, Summer 2001.

le risorse umane e tecnologiche possano creare un ciclo virtuoso tale da far sviluppare anche gli aspetti meramente finanziari[104]. L'attenzione maggiore verso la creazione di valore ha spinto verso sistemi sofisticati di gestione e controllo aziendale, in grado di reggere il passo con lo sviluppo dei metodi di valutazione del valore, la misurazione degli obbiettivi e dei relativi risultati ad essi allineati, che scaturiscono dall'adozione della BSC[105]. Operativamente lo strumento viene rappresentato da un insieme di prospettive intersecate tra loro (figura 1).

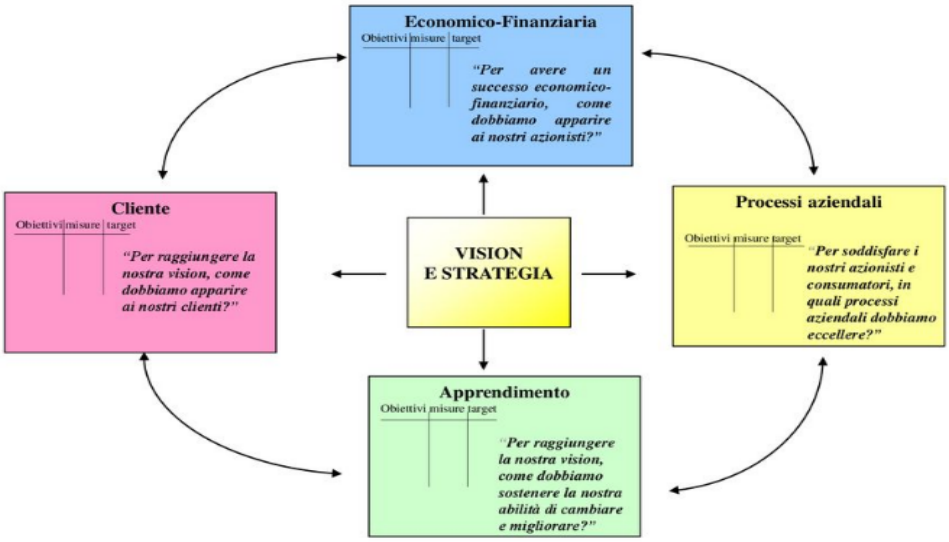


Figura 1[106]

Le prospettive di analisi della BSC sono principalmente quattro ed è costruita a partire dalla strategia aziendale e in quanto tale assume tratti distintivi molto diversi

[104] Kaplan, R.D., *Balance Scorecard*, Isedi, Torino, 2000.
[105] Mastroberardino P., Calabrese G., Magliocca P.., *Scenari competitivi valore e misurazione delle performance nell'impresa della vite e del vino,* Quaderno del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Foggia, 2004.
[106] Micera R., *Applicazione n.6: La "Balanced Scorecard" per la valutazione dell'efficienza prospettica,* Università Federico II, Napoli.

all'interno delle diverse realtà aziendali. Gli indicatori della BSC sono organizzati in quattro prospettive:

1. Prospettiva economico finanziaria
2. Prospettiva del cliente
3. Prospettiva Interna
4. Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

Queste quattro prospettive non possono essere considerate a sé, e anche come rappresentato in figura 1 avremo vision e strategia e un sistema di frecce che collega le quattro prospettive e ciò che sta dentro queste quattro prospettive sono interrelati e legati tra loro pur essendo in prospettive diverse.

3.2.1 La prospettiva del cliente

Questa prospettiva permette di studiare i segmenti relativi la clientela e dei mercati per comprendere la fedeltà del cliente, il grado di soddisfazione e anche la redditività. Dover individuare da subito il segmento da soddisfare risulta essere fondamentale per poter elaborare strategie valide che soddisfino il cliente. Questa prospettiva comprende, come tutte le altre dimensioni della BSC, misure primarie dell'esito finale nei confronti dei clienti e del driver di tali misure, compresi nelle proposte di creazione del valore. Tra lee misure primarie dei risultati riferite ai clienti troviamo: la quota di mercato definisce in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volumi di vendita quello che è il volume d'affari dell'azienda. La

fidelizzazione con la quale si può identificare il tasso di fidelizzazione del cliente. L'acquisizione che riguarda il tasso con cui vengono attirati nuovi clienti in segmenti ben definiti. Le misure della soddisfazione del cliente permettono di avere un feedback sull'andamento delle attività dell'azienda. Sia la fidelizzazione e sia l'acquisizione del cliente sono dovute al tasso di soddisfazione. Infine, vi è la redditività che misura il profitto netto ricavato da un cliente o da un segmento di clientela una volta detratti costi sostenuti per supportare quel cliente[107].

Gli indicatori appena citati possono essere considerati con un rapporto "causa-effetto". Infatti, la soddisfazione di solito porta alla fidelizzazione del cliente ed attraverso la fidelizzazione l'azienda dovrebbe riuscire ad aumentare la propria quota di mercato. La fidelizzazione inoltre, dovrebbe, generare una crescita di redditività, dal momento che la conservazione del cliente richiede di solito costi inferiori rispetto all'acquisizione di nuova clientela[108]. I driver che analizzano l'immagine dell'azienda mirano a rilevare la propensione dei clienti ad acquistare i prodotti/servizi offerti, e a conoscere le ragioni per cui invece potrebbero essere indotti a non acquistare[109].

---

[107] Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione,* Isedi, Torino, 2000.

[108] Kaplan R.S., Norton D.P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili,* Isedi, Torino, 2005.

[109] Donna G., Lo Sardo A., *Misurare il successo d'impresa con il balanced scorecard,* Amministrazione & Finanza, 15 (19), 25-32, 2000.

3.2.2 Prospettiva interna

Il principio posto alla base di questa prospettiva è quello di individuare quei processi che risultano i più importanti per realizzare la proposta di valore, da questi processi critici dipende la differenziazione della strategia[110]. Questa parte relativa la BSC permette di soddisfare sia gli attori e sia i clienti, che favoriscono lo sviluppo delle competenze definite e comprese nella prospettiva della crescita e dell'apprendimento, necessarie per garantire una posizione duratura. La domanda implica che si consideri come si può continuare a creare valore in un contesto dove ci sono competitors agguerriti. I processi di innovazione descritti fanno parte della catena del valore evidenziata dagli ideatori della BSC e rappresentata in figura 2.

Questo modello è generico, perciò ogni azienda può adattarlo alle proprie caratteristiche, ma e un ottimo punto di riferimento per delineare in maniera completa la prospettiva dei processi interni.

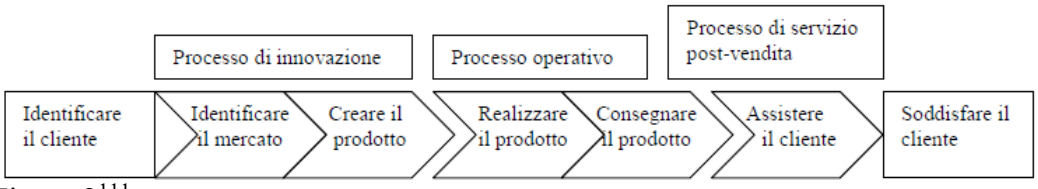


Figura 2[111]

Bisogna precisare che gli indicatori più comuni sono quelli atti a monitorare efficacia ed efficienza dei processi.

[110] Kaplan R.S., Norton D.P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili,* Isedi, Torino, 2005.
[111] Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione,* Isedi, Torino, 2000.

Indicatori utili a valutare la soddisfazione del cliente sono[112]:

- Valore merce ricevuta non conforme all'ordine/valore totale merce ordinata;
- Valore materie prime in rimanenza/valore totale materie prime acquistate;
- N° di resi per difetti di fabbricazione;
- Differenza data di consegna effettiva e data pattuita;
- % di copertura dei clienti;
- N° di interventi di assistenza post vendita realizzati;
- N° di modifiche dei prodotti di listino ricevute;

3.2.3 Prospettiva innovazione e apprendimento

Questa prospettiva è sensibilmente diversa rispetto alle precedenti. Gli obiettivi e le misure inserite nella prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento mirano a monitorare la capacità dell'azienda di dotarsi di competenze idonee a supportare lo svolgimento dei processi interni finalizzati alla soddisfazione dei clienti. Tale prospettiva si concentra sugli asset intangibili in grado di "abilitare" tutte le altre dimensioni della BSC[113]. Introducendo la prospettiva dell'innovazione ed apprendimento Kaplan e Norton hanno evidenziato l'importanza di focalizzare l'attenzione

[112] Gatti M. *Balance Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio Economia, Bologna, 2011.
[113] Busco, C., *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. Governance*,* Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard. Arezzo: Knowita Editore, 44-47, 2008.

anche su tali elementi innovativi, che, saranno in grado di garantire ottimi margini alla performance dell'azienda. Il riferimento è a tutti quegli elementi immateriali che rappresentano una variabile chiave per il successo dell'azienda e che, ben si collegano con la BSC che ne considera primaria la partecipazione per conseguire elevati livelli di performance[114].

Kaplan e Norton individuano tre principali categorie di variabili nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita[115]:

- Capacità del personale
- Capacità dei sistemi informativi
- Motivazione, empowerment e allineamento

La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento è forse quella più innovativa tra le quattro proposte da Kaplan e Norton e, per questo, è quella in cui è più difficile individuare delle misure adeguate.

[114] Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione,* Controllo di gestione, vol.2, n.1, 2005.
[115] Kaplan R.S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard. Transalting Strategy Into Action,* Harvard Business School Press, Boston, 1996.

3.2.4 Prospettiva economico finanziaria

La differenza rispetto alle precedenti sta nel fatto che questa prospettiva sintetizza tutte le altre precedenti. È possibile individuare tre diversi momenti, ognuno dei quali è caratterizzato dal perseguimento di strategie differenti[116].

Le imprese nella fase chiamata di sviluppo offrono prodotti e/o servizi con un notevole potenziale di crescita, investendo nuove risorse, espandere gli impianti di produzione e conquistare il segmento di clientela. In questa fase gli obbiettivi principali sono l'aumento delle vendite mantenendo livelli adeguati di spesa e processi di acquisizione di nuovi canali di vendita, di marketing e di distribuzione.

In fase di mantenimento, gli investimenti potranno essere sostenuti ma si ricerca un maggiore ritorno dell'investimento ponendo attenzione alla conservazione della propria quota di mercato. L'elemento cardine risiede però nella redditività che sarà ricercata attraverso l'uso dei tradizionali indici, quale ad esempio il ROI. La fase di "raccolto" è il terzo stadio in cui gli investimenti verranno effettuati solo per mantenere quella che è la normale capacità produttiva senza crearne di nuova. Può accadere tuttavia che un'impresa in fase di maturità si ritrovi un prodotto/servizio particolarmente innovativo e si vedrà costretta a ridisegnare le strategie e modificarle in modo da riuscire ad affrontare tale sfida.

[116] Busco, C., *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. Governance, Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard. Arezzo: Knowita Editore, 44-47, 2008.

3.2.5 Le mappe Strategiche

La Balanced Scorecard si sviluppa da una griglia generale costruita da Kaplan e Norton chiamata "Mappa Strategica". La mappa strategica è una struttura logica che definisce quali sono le diverse correlazioni che si creano nell'organizzazione con l'attuazione di una strategia attraverso rapporti di causa-effetto e rappresenta quindi la base per progettare la Balanced Scorecard dando indicazioni di come i beni immateriali si trasformino in entrate materiali[117]. Per tale ragione tali autori hanno introdotto il concetto delle "mappe strategiche" quale strumento di comunicazione della strategia aziendale con l'obiettivo di ridurre la complessità dei sistemi di controllo di gestione e di aumentare la comprensione dei relativi sistemi di misurazione delle performance[118]. Gli obiettivi inseriti nelle quattro prospettive, in ragione della strategia aziendale, sono legati tra di loro da rapporti di causa-effetto in quanto non si può raggiungere l'obbiettivo prefissato per una singola prospettiva se allo stesso tempo non si raggiungono anche gli obiettivi prefissati per le altre prospettive. Da ciò si può dedurre cosa sia necessario fare per soddisfare e fidelizzare i clienti e da quali processi dipenda la capacità dell'impresa di conseguire questi risultati. Così la metodologia originale suggerisce i seguenti step nel processo di

[117] Kaplan, R. S., Norton, D. P.*, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome* Harvard Business School Press, Boston, 2004.
[118] Lucianetti L., *L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica,* Management Control, 3, 2011.

analisi per l'individuazione delle variabili strategiche e la scelta degli indicatori/misure che meglio la esprimono:

a) Dopo aver rivisitato o definito ex novo la mission.
b) Si individuano le Aree Strategiche d'affari.
c) Per ogni Asa si definiscono le strategie competitive.
d) Si definiscono gli obbiettivi economico-finanziari per le singole Asa.
e) Si individuano i Fattori Critici di successo di Asa.
f) Si scelgono i processi gestionali dai quali si ritiene dipenda il soddisfacimento dei Fattori Critici di Successo.
g) Si riflette su quali processi di apprendimento e di innovazione sia necessario attivare per soddisfare le esigenze dei clienti e fidelizzarli nei prossimi anni.

Questo processo è quello attraverso il quale si ricercano le relazioni causa/effetto ed è quello alla base della costruzione della Mappa Strategica, fulcro imprescindibile della BSC proposta da Kaplan e Norton[119].

La Mappa Strategica rappresenta quindi uno strumento estremamente utile ed importante nel processo di scelta strategica in quanto descrive la logica della strategia, illustrando in modo chiaro gli obiettivi a cui i processi interni devono mirare affinché l'organizzazione possa garantirsi una posizione di vantaggio rispetto ai competitor.

[119] Bubbio A., *Il Grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca,* Liuc Papers n. 159, Serie Economia aziendale 21, Dicembre 2004.

3.3 Component Business Model

Un ulteriore modello di rappresentazione per il business model deriva dal concetto di component business model, pubblicato su un articolo redatto da IBM rendendola presto uno dei leader in questo settore[120]. La Component Business Model è stata sviluppata appositamente per mappare le strategie aziendali ai componenti aziendali. I business Components sono gli elementi costitutivi fondamentali di un'organizzazione. Un "Componente" aziendale identifica un cluster di attività che insieme implementano una serie di capacità che vengono offerti tramite i servizi. Componenti aziendali possono essere gestiti in modo indipendente, e la loro attività e l'IT i servizi possono essere riutilizzati in tutta l'organizzazione. CBM consente a un'organizzazione di identificare il proprio core business componenti e capire dove ci sono opportunità esternalizzare e / o collaborare con terze parti[121]. Un componente aziendale individuale contiene le attività e risorse associate - come la struttura organizzativa, persone, competenze e tecnologia - per implementare specifiche capacità (servizi) necessarie all'organizzazione per raggiungere i suoi obiettivi.

[120] Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers,* Long Range Planning, 43, 2010.
[121] Van Diessen R.J., Sierman B., Lee C.A., *Component Business Model for Digital Repositories: A Framework for Analusis,* Diessen, 2008.

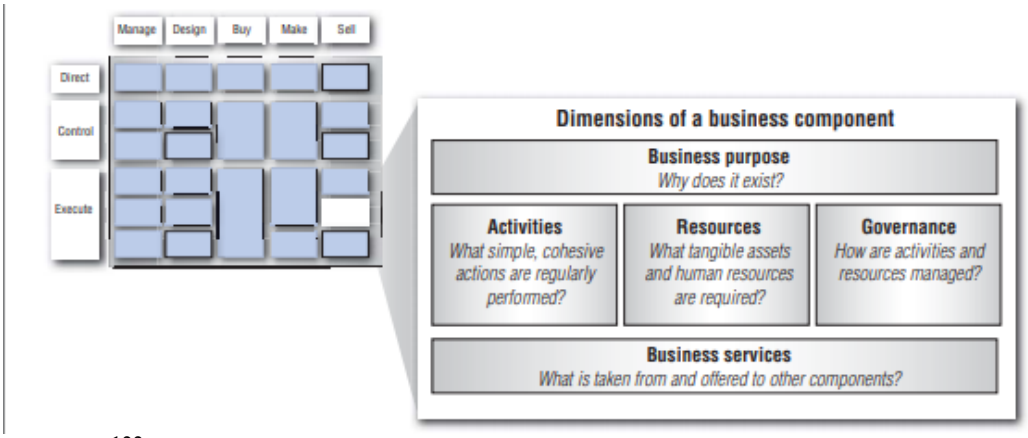


Figura 3[122]

Come mostrato nella Figura 3, i componenti aziendali sono i blocchi di costruzione modulari che compongono nello specifico l'impresa. Ogni componente comprende cinque dimensioni:

- Lo scopo commerciale di un componente è la ragione logica per la sua esistenza all'interno dell'organizzazione, come definita dal valore che fornisce ad altri componenti.
- Ogni componente ha un insieme di attività necessarie per raggiungere il proprio obiettivo aziendale.
- I componenti richiedono risorse, persone, conoscenza e risorse che supportino le loro attività.
- Ogni componente è gestita come un'entità indipendente, basata sul proprio modello di governance.

[122]Pole G., Korsten P., Ramamuthy S., *Component Business Models Making specialization real,* IBM 2020.

- Simile ad un'attività autonoma, ogni business component fornisce e riceve servizi alle imprese.

I componenti aggregano le attività di business in moduli che possono essere condivisi tra l'azienda. Il CBM fornisce un quadro per l'organizzazione suddividendo le componenti per competenza e livello di responsabilità. Utilizzando questo framework, i dirigenti possono iniziare a immaginare come le attuali attività aziendali potrebbero funzionare come un insieme di moduli ad incastro. La classificazione delle attività in base alla competenza aziendale produce una visione di alto livello delle componenti in base alla tipologia di valore che forniscono all'impresa. Le aziende nei diversi settori adatteranno le loro competenze in modo diverso, ma, in ogni caso, ogni attività dovrebbe essere allineata sotto una particolare competenza. Assegnare ogni attività a una delle tre responsabilità. Anche i livelli - diretto, controllo ed esecuzione - possono aiutare i dirigenti iniziando a rimpolpare la visione dei componenti. Il livello di un dato componente dovrebbe essere intuitivo, sebbene esisteranno eccezioni[123].

- Diretto. I componenti a questo livello forniscono strategie e politiche aziendali verso altre componenti. Inoltre, facilitano la collaborazione con altri componenti.

[123] Pole G., Korsten P., Ramamuthy S., *Component Business Models Making specialization real,* IBM 2020.

- Controllo. Questi componenti di livello intermedio servono come forma di controllo tra i livelli "diretto" ed "esecuzione". Monitorano le prestazioni, gestiscono le eccezioni e agiscono come “custodi” di risorse e informazioni.
- Eseguire. Questi componenti "boots on the ground" forniscono le azioni di business che guidano la creazione di valore per l'impresa. Elaborano risorse e informazioni per l’utilizzo da parte di altri componenti o del cliente finale[124].

I tre livelli di responsabilità implicano priorità diverse. Al livello di "esecuzione", ad esempio, l'obiettivo è di mantenere le persone pienamente occupate e produttive. I componenti a questo livello tendono a essere strutturati in modi che rendano le informazioni facilmente disponibili. Al livello "diretto", dove le attività sono di alto livello come, ad esempio, viene gestito il lancio di un nuovo prodotto. Questo livello ospita le persone che hanno un impatto molto ampio sull'azionista, quindi gli imperativi di progettazione sono quasi l'opposto di quelli al livello "esecuzione". Lancio di un nuovo prodotto richiede la collaborazione tra diversi elementi, tra cui marketing, rischio, finanza, regolamentazione e credito. Input da tutte queste parti interessate sono necessarie per effettuare il lancio con successo, di conseguenza il flusso di lavoro è un requisito fondamentale. Quindi, i sistemi a livello diretto non

[124] Van Diessen R.J., Sierman B., Lee C.A., *Component Business Model for Digital Repositories: A Framework for Analusis,* Diessen, 2008.

sono progettati per la velocità dei dati di ingresso, ma piuttosto per facilità, ampiezza e profondità di analisi[125].

3.4 Il business model secondo l'IR

La rappresentazione del Business Model assume come primario obiettivo quello di rendere visibile l'unicità dell'idea che ogni azienda adotta per coordinare tra loro le risorse per il raggiungimento degli obiettivi aziendali[126]. In tale sistema, il business model tratta dei capitali, che si innestano nell'azienda come inputs e che attraverso le attività aziendali vengono poi convertiti in outputs. Sia le attività dell'organizzazione che i suoi outputs conducono agli outcomes in termini di effetti sui capitali. In questa "circolarità virtuosa" è fondamentale che il modello di business sia in grado di adattarsi ai cambiamenti, in modo da influire sulla continuità aziendale e costituire esso stesso fonte di creazione e rigenerazione di valore nel lungo termine[127].

[125] Pole G., Korsten P., Ramamuthy S., *Component Business Models Making specialization real,* IBM 2020.
[126] Chesbrough, H., "Business model innovation: it's not just about technology anymore", Strategy & Leadership, 35 (6), 2007.
[127] Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.

Rappresentare, descrivere ed esplicitare il proprio Business Model rappresenta, oltre che un modo per l'azienda di affermare la propria consapevolezza rispetto a questo concetto, anche un'occasione per rendere "visibile", il proprio modello di creazione di valore. La logica sottostante è quella che vede partecipare tutte le risorse dell'impresa alla creazione di valore (figura 4).

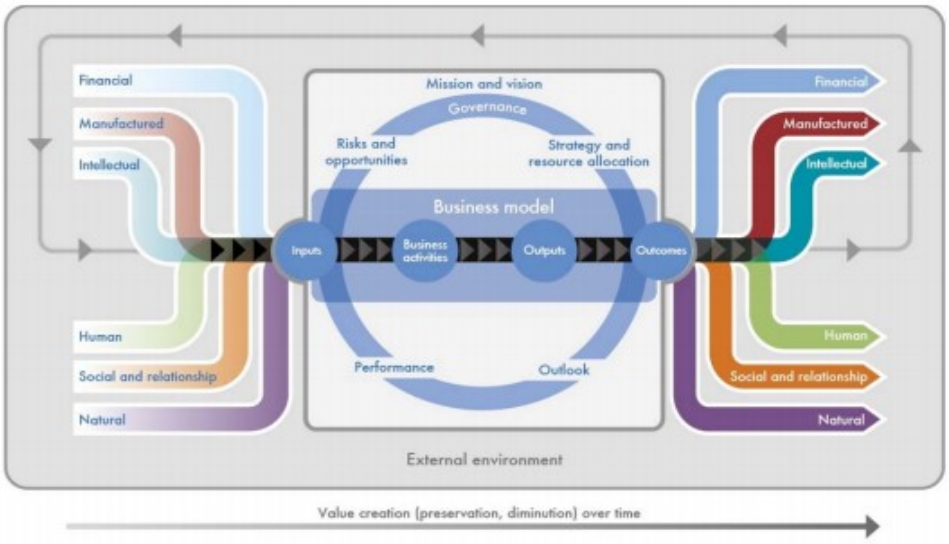


Figura 4[128]

Centrale nella logica del Framework è che i capitali utilizzati vengano valorizzati in modo equilibrato, senza sfruttamento e depauperamento di alcuni a vantaggio di altri tali da generare crisi e conflitti che possano compromettere la sostenibilità nel tempo dell'organizzazione[129].

[128] Ferrando P.M., *Integrated reporting e creazione di valore tra profit e non profit. Il caso dell'associazione Gigi Ghirotti,* Impresa progetto Electronic Journal of Management, 2019.
[129] Ferrando P.M., *Integrated reporting e creazione di valore tra profit e non profit. Il caso dell'associazione Gigi Ghirotti,* Impresa progetto Electronic Journal of Management, 2019.

Nella figura 5 è rappresentata una possibile guida pratica di come possono essere organizzate le informative relative il modello di business secondo la distinzione delle sue componenti: input, attività, output e outcomes. Ovviamente, i contenuti all'interno della mappa rappresentata in figura non sono fissi ma possono variare da azienda ad azienda. Un aspetto importante è che la descrizione presenti gli elementi importanti nel modo adatto al contesto dell'azienda.

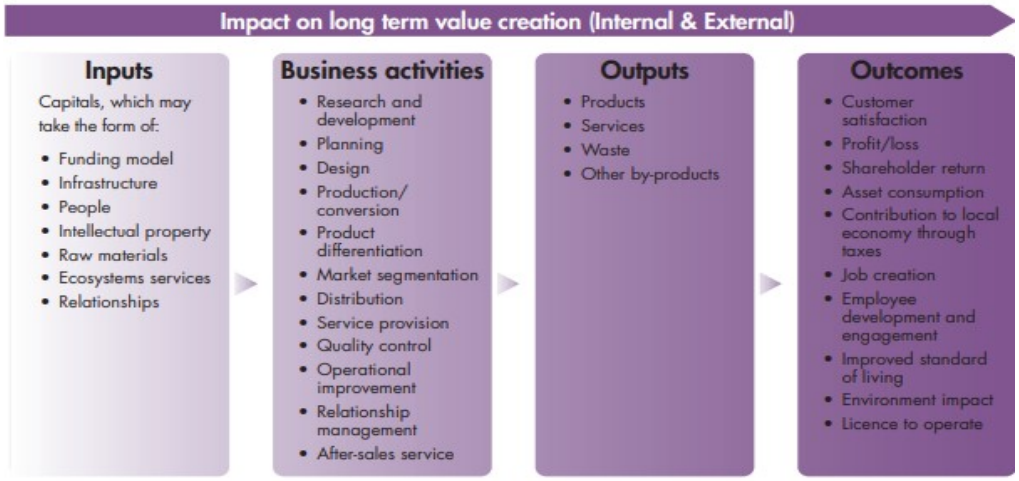


Figura 5[130]

- Inputs: Attraverso l'elenco e l'analisi degli inputs (capitali), l'azienda dovrebbe comunicare quelli più rilevanti in relazione al proprio business model, ed illustrando come questi si relazionano tra di loro e si colleghino ad opportunità, rischi e performance. Il Framework fornisce una classificazione dei "sei capitali": finanziario, fisico, umano, intellettuale, naturale, sociale. Questa categorizzazione rappresenta una linea guida per

[130] *BUSINESS MODEL Background paper for <IR>,* Integrated Reporting <IR>, March, 2013.

garantire la considerazione di tutti i capitali che un'azienda può avere e che sono anche parte del fondamento teorico del concetto di creazione di valore. A tale riguardo, le organizzazioni possono classificare i loro capitali in modo diverso rispetto al Framework e concentrarsi in particolare su quei capitali rilevanti per la creazione di valore[131].

- Attività: Le attività di business occupano una posizione centrale e vertono sul processo di trasformazione degli inputs in outputs. In particolare, occorre illustrare la pianificazione, la progettazione e la realizzazione dei prodotti o l'impiego di un know how specialistico nell'erogazione dei servizi. L'azienda dovrebbe descrivere quali attività contribuiscono significativamente alla differenziazione del sistema prodotto offerto, e seguendo una logica causale, quali determinanti comportano l'unicità competitiva[132].
- Outputs: Gli outputs rappresentano il terzo componente della creazione di valore mediante il modello di business. L'organizzazione dovrebbe illustrare il proprio sistema prodotto, inteso in termini di prodotti realizzati e/o di servizi erogati. La narrativa dovrebbe essere esaustiva ed includere l'approfondimento sugli scarti e sui sottoprodotti, qualora questi ultimi

[131] Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.
[132] Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.

siano funzionali a favorire la comprensione del modello di business. Una criticità di rilievo concerne la connettività fra gli outputs e le attività di business svolte.

- Outcomes: Riguardano come gli impatti conseguenti dal consumo degli inputs, dall'espletamento delle attività di business e dalla realizzazione degli outputs. A riguardo, l'azienda dovrebbe determinare prima gli outcomes, e poi effettuare una netta distinzione rispetto agli outputs. Tale distinzione, sebbene non sia semplice e intuitiva, potrebbe però rivelarsi efficace nell'intento di migliorare l'intelligibilità del percorso di creazione di valore[133].

Circa il 90% degli investitori ritiene che l'IR aggiungerebbe più valore alla comprensione dei fattori che influenzano il BM di un'azienda[134]. Inoltre, il BM è una componente fondamentale dell'IR perché aiuta a coinvolgere in modo significativo gli investitori e gli altri utenti del bilancio annuale[135].

Secondo l'IIRC la differenziazione tra outputs e outcomes è una caratteristica fondamentale per la descrizione del business model, nel descrivere come gli outputs si riferiscano a prodotti o servizi chiave che un'organizzazione produce. Tutte le atti-

[133] Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.
[134] Sukhari A., Villiers C., *The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosure,* Australian Accounting Review, forthcoming, 2018.
[135] Ernst and Young, EY's *Excellence in Integrated Reporting Awards 2014.*

vità dipendono a loro volta da una o più risorse che generano input al business model di un'azienda. Di conseguenza la dichiarazione non finanziaria dovrebbe concentrarsi sugli inputs più importanti per il business model tali da influenzare la creazione di valore di un'azienda nel breve medio e lungo termine[136]. L'obbiettivo posto alla base di tutto ciò è che la dichiarazione non finanziaria cerchi di garantire che gli investitori dispongano delle informazioni di cui hanno bisogno per valutare la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo. Per queste ragioni l'IIRC ha fornito istruzioni su come debbano essere identificate le componenti principali del business model. Quasi tutti gli investitori ritengono che il modello di business dovrebbe essere presentato nella parte anteriore della relazione annuale, di cui alcuni desiderano che venga presentata nella prima sezione, in quanto fornisce il contesto per il resto delle informazioni[137].

La forma di rappresentazione più indicata è l'infografica, ed è una forma di comunicazione sempre più diffusa con cui le imprese possono presentare efficacemente alla platea degli stakeholder il proprio modello di business e le modalità con cui esso crea valore all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale[138]. La rappresentazione del modello di business di un'organizzazione è resa, infatti, più semplice, accattivante e immediatamente percepibile dal lettore del Report aziendale

[136] Michalak J., Rimmel G., Beusch P., Jonall K., *Business Model Disclosure in Corporate Reports,* Journal of Business Models, Vol. 5, No.1, 2017.
[137] *Lab project report: Business Model Reporting,* Financial Reporting Council, October, 2016.
[138] Howitt R., et al., *Linee Guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting,* NIBR, 2018.

attraverso immagini infografiche basate su disegni e schemi che rappresentano i processi aziendali ed i fattori che, all'interno di questi ultimi, creano valore[139]. L'aspetto di dover utilizzare un modello di rappresentazione basato sull'infografica deriva dal fatto che è possibile avere dei benefici importanti dal sistema di comunicazione dell'impresa:

- Una più facile comprensione del processo produttivo;
- La possibilità di accrescere la brand awareness;
- Fornire allo stakeholder una serie di elementi che stimolino nello stesso tempo la curiosità e che lo conducano ad approfondire le altre parti del network[140];

Dal punto di vista della rappresentazione del business model la maggior parte degli investitori ritiene che le informazioni sul modello di business siano comunicate al meglio attraverso una combinazione di narrativa e infografica, tabelle e grafici[141]. Infografiche, tabelle e grafici permettono ai lettori di assimilare le informazioni suddividendo il testo e, se ben fatti, possono essere più efficaci ed efficienti nel comunicare le informazioni. Gli investitori notano inoltre che un'infografica efficace che riassume il modello di business è quella che può essere facilmente richiamata durante la lettura di altre aree della dichiarazione non finanziaria. Solo un

[139] Howitt R., et al., *Linee Guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting,* NIBR, 2018.
[140] Howitt R., et al., *Linee Guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'Integrated Reporting,* NIBR, 2018.
[141] *Lab project report: Business Model Reporting,* Financial Reporting Council, October, 2016.

piccolo numero di investitori invece, ritiene che la divulgazione narrativa da sola sia il modo più efficace per comunicare il modello di business ed efficiente in termini di spazio, sostenendo che l'infografica non sia utile e che distragga l'utente dalla lettura del business model[142]. Ciò suggerisce che le aziende comunichino in modo più efficace a un vasto pubblico di investitori includendo una narrativa dettagliata insieme a qualsiasi infografica utilizzata. Occorre considerare che una rappresentazione grafica del business model raggiunge un impatto e una comprensibilità maggiore rispetto alla sola narrazione[143].

[142] *Lab project report: Business Model Reporting,* Financial Reporting Council, October, 2016.
[143] *Lab project report: Business Model Reporting,* Financial Reporting Council, October, 2016.

Capitolo 4.

La Visualizzazione del business model nella dichiarazione non finanziaria: un'analisi empirica

4.1 Premessa metodologica e disegno della ricerca

Nell'ambito della ricerca in economia e management esistono diversi criteri di classificazione del lavoro scientifico. Quattro tipologie di ricerca vengono proposte da Fattore[144]:

- La ricerca esplorativa che propone, ma non prova, una teoria o parti di essa, perché suggerisce solo delle prime ipotesi di comprensione di un fenomeno inesplorato, attraverso il metodo induttivo;
- La ricerca descrittiva che illustra descrive gli elementi fondamentali che caratterizzano un certo fenomeno e le relazioni tra di essi;
- La ricerca esplicativa-dimostrativa che fornisce la spiegazione di un certo fenomeno; essa testa una teoria, un'ipotesi verificandone le regole e le relazioni di causa-effetto e il suo obbiettivo è la generalizzazione dei risultati;

[144] Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale,* Egea, Milano, 2005.

- La ricerca valutativa che riguarda, appunto, la valutazione di un progetto, di una scelta effettuata di un programma.

All'interno delle diverse tipologie di ricerca, si possono individuare due diversi metodi di osservazione della realtà, quello qualitativo e quello quantitativo. Questi due metodi si differenziano non solo per l'impostazione relativa la ricerca, ma soprattutto per la diversa visione epistemologica, che implica un differente modo di intendere la realtà sociale, il ruolo del ricercatore e gli obiettivi della ricerca. La metodologia qualitativa si occupa dell'osservazione e della descrizione di aspetti di carattere sociale[145]. L'analisi di questo caso si basa su dati che derivano dall'analisi di documenti, interviste, ecc. Il modello qualitativo viene utilizzato per studiare fenomeni collocati all'interno di un contesto sociale e culturale. Tale modello utilizza dati deboli ottenendo dati ricchi[146]. La metodologia quantitativa, invece, si basa sul positivismo. Questa si basa su una logica ipotetica – deduttiva che assicura affidabilità e validità al metodo. In questo caso il ricercatore si immerge in una realtà concreta ed oggettiva, che necessita di un insieme di tecniche statistiche per ottenere ed analizzare i dati, per poter verificare delle ipotesi o una teoria. La ricerca qualitativa presenta i risultati attraverso una narrazione descrittiva, la ricerca quantitativa presenta, invece, dei risultati spesso statistici attraverso dati numerici.

[145] Patton M.Q., *Qualitative evolution and research methods,* Sage, Newbury Parck, CA, 1990.
[146] Domegan C., Flaming D., *Marketing Research in Ireland theory and practice,* 3th ed., Gill & Macmillan, 2007.

Dal punto di vista metodologico, il processo di ricerca si sviluppa in più momenti. La prima parte e relativa all'analisi del quadro di riferimento teorico/empirico relativo all'oggetto di studio che conduce all'individuazione degli obiettivi primari della ricerca; si passa all'impostazione della ricerca (scelta delle tecniche e individuazione del campione) fino ad arrivare alla raccolta dei dati, alla verifica delle ipotesi e alla formalizzazione dei risultati[147].

4.1.1 Il campione e il percorso metodologico

La metodologia impiegata ai fini della raccolta delle informazioni è stata la ricerca qualitativa ampiamente utilizzata nelle ricerche in campo sociale e, più di recente anche in quelle economico aziendali, volte ad analizzare i contenuti dei documenti relativi alla dichiarazione non finanziaria.

Il metodo di analisi qualitativo permette di andare ad indagare significati presenti nel testo indipendentemente dalle parole utilizzate per esprimerlo scollegando la ricerca delle categorie dalla loro rappresentazione con dizionari di termini[148]. L'analisi qualitativa del contenuto è definita come "Un metodo di ricerca per l'interpretazione soggettiva del contenuto dei dati di testo attraverso il processo di classificazione sistematica, di codifica e di individuazione di temi o pattern."[149].

---

[147] Franceschi Ferrari R., *L'indagine metodologica in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
[148] Pironti M., *Economia e gestione delle imprese e dei sistemi competitivi: alcuni percorsi di ricerca interdisciplinare nell'ambito delle scienze manageriali,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.
[149] Pironti M., *Economia e gestione delle imprese e dei sistemi competitivi: alcuni percorsi di ricerca interdisciplinare nell'ambito delle scienze manageriali,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.

Le tecniche di campionamento dei dati richieste dai due approcci (quantitativo e quantitativo) sono differenti: l'analisi quantitativa del contenuto richiede che i dati siano selezionati con un campionamento casuale per garantire la validità dell'inferenza statistica. Per contro i campioni per l'analisi qualitativa del contenuto sono di solito costituiti da testi selezionati intenzionalmente, che possano dare informazioni sulle domande di ricerca oggetto dell'indagine[150].

Il campione oggetto di analisi è rappresentato da un gruppo aziende dell'industria energetica italiana per il periodo temporale relativo all'anno 2019/2020.

Il procedimento per la selezione delle aziende prese in considerazione per il campione oggetto di analisi è stato il seguente:

- Come primo step sono state individuate le società più importanti al livello nazionale dal punto di vista della produzione e vendita di risorse energetiche accendendo e consultando il sito ufficiale dell'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (ARERA).
- Nel secondo step è stato necessario consultare i siti web delle aziende prese in considerazione per reperire le Dichiarazioni Non Finanziare necessarie per l'analisi da effettuare.

La dimensione finale del campione comprende 13 aziende presenti sul territorio nazionale e sono:

[150] Pironti M., *Economia e gestione delle imprese e dei sistemi competitivi: alcuni percorsi di ricerca interdisciplinare nell'ambito delle scienze manageriali,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.

A2A S.p.A.
ACEA S.p.A.
EDISON S.p.A.
ENI S.p.A.
ENEL S.p.A.
ERG S.p.A.
ESTRA S.p.A.
GRUPPO DOLOMITI ENERGIA S.p.A.
GRUPPO TEA S.p.A.
2I RETE GAS S.p.A.
IREN S.p.A.
ITAL GAS S.p.A.
TERNA S.p.A.

Tabella1[151]

La scelta di condurre un'analisi settoriale risponde all'intento di analizzare report relativi ad aziende con caratteristiche omogenee in termini di attività svolte e conseguentemente simili in relazione alle problematiche legate alla tutela dell'ambiente ed al rispetto dei lavoratori[152]. Lo studio empirico ha, infatti, inteso

[151] Fonte: elaborazione propria

[152] Cardillo E., Molina S., *IAS-IFRS e rendicontazione socio-ambientale: una verifica della estendibilità dei principi generali del Framework alla valutazione della qualità dei documenti volontari,* Financial Reporting, n.1, pp. 37-72, 2011.

a verificare attraverso l'analisi delle modalità di rappresentazione grafica del business model all'interno delle dichiarazioni non finanziarie cercando di comprendere ed analizzare eventuali similitudini e punti comuni relativi la rappresentazione grafica dei business model delle aziende prese in considerazione per il campione oggetto di analisi. I business model possono essere rappresentativi della strategia ESG in atto e della capacità dell'azienda di elaborare una lucida visione dello sviluppo delle imprese e di perseguirla con determinazione. Infatti, come suggerito da Molteni[153], le imprese che più credono nelle tematiche legate alla CSR c'è la ricerca di un confronto continuo con il mercato sui temi strategici, nel corso del quale i vertici aziendali sono stimolati a interrogarsi sia sulla validità del proprio orientamento di fondo, sia sulla chiarezza con cui lo comunicano, sia sulla determinazione con cui lo perseguono. In particolare, nelle imprese che si muovono nella direzione segnata da una valida strategia, costruita sul binomio efficienza e sviluppo, la comunicazione delle performance ottenute e di ciò che l'impresa vuole e cerca di essere assume una centralità nel fascicolo di bilancio e, anno dopo anno, costituisce il perno del dialogo che i vertici aziendali cercano di instaurare con gli stakeholder.

[153] Molteni M., Bilancio e Strategia, L'annual report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo, Egea, Milano, 2000 p. 21.

4.2 Analisi empirica

Una volta terminata la fase di raccolta dei dati si è passati alla fase conclusiva della loro analisi. Per avere una maggiore comprensione delle realtà che compongono il campione preso in analisi si è provveduto, preliminarmente all'analisi dei dati, prendendo visione e raccogliendo il maggior numero di informazioni relative ai modelli di rappresentazione del business model all'interno delle dichiarazioni non finanziarie da loro emanati, relativi al processo di redazione delle dichiarazioni non finanziarie. Ciò ha permesso che l'analisi dei dati relati al campione sia avvenuta con maggiore consapevolezza in merito alle realtà analizzate.

Le fasi che hanno caratterizzato l'analisi dei dati sono state:

1. Attenta lettura delle dichiarazioni non finanziarie;
2. Individuazione delle informazioni necessarie ai fini della ricerca;
3. Comparazione dei risultati ottenuti dalle aziende del campione;

L'obbiettivo dell'indagine sostanzialmente risulta essere quello di descrivere i modelli di rappresentazione del business model focalizzandomi sui modelli rappresentati mediante l'uso dei grafici tralasciando la parte delle dichiarazioni non finanziarie che hanno utilizzato un metodo di rappresentazione di tipo testuale e/o tabellare. Dopo questa prima analisi si passa al confronto tra i vari modelli di rappresentazione cercando di individuare eventuali punti in comune o somiglianze.

4.2.1 La rappresentazione dei dati

Sulla base quanto sopra sostenuto al momento della raccolta dei dati si è riscontrato che tra le metodologie di rappresentazione del business model la forma di rappresentazione più utilizzata è quella discorsiva: infatti come indicato nella tabella sono undici le società che utilizzano questa forma di disclosure.

Risulta però necessario aggiungere che il 90% delle imprese che rappresentano il business model in modo discorsivo la integrano attraverso l'utilizzo di tabelle di dati relativi la creazione del valore indicando numericamente i risultati già raggiunti e attraverso l'ausilio di grafici e immagini rappresentative il proprio business model, come rappresentato nella tabella sottostante (tabella 2).

AZIENDA	TESTUALE	TABELLARE	GRAFICA
A2A	X		X
ACEA			X
EDISON	X		
ENEL	X		X
ENI	X		X
ESTRA	X	X	
ERG	X		
GRUPPO DOLOMITI ENERGIA	X	X	
GRUPPO TEA	X		

2I RETE GAS			X
IREN	X		X
ITALGAS	X	X	
TERNA			X

Tabella 2[154]

Ponendo il focus sulla rappresentazione grafica, si può notare che le aziende che la propongono tendono a rappresentare le attività svolte per il raggiungimento della creazione di valore. Le sette aziende individuate che offrono una rappresentazione grafica adottano diverse forme di rappresentazione:

- Eni[155]: nella sezione dedicata alla rappresentazione del proprio business model ad una prima rappresentazione del business model in forma discorsiva in cui spiega la mission e la vision sui cui basare il proprio business model integra una mappa strategica di creazione del valore nella quale sono rappresentate tutte le attività che l'azienda svolge per perseguire la propria mission e la creazione di valore suddividendole anche in base alle tipologie di risorse impiegate durante lo svolgimento delle proprie attività. Inoltre, il complesso delle proprie attività tende a perseguire anche gli Obbiettivi globali per lo sviluppo sostenibile (SDGs). Il Framework usato è quello del GRI. (Figura 1)

[154] Fonte: elaborazione propria
[155] Fonte: Dichiarazione Non Finanziaria, Eni, 2019. Reperita dal sito www.eni.com

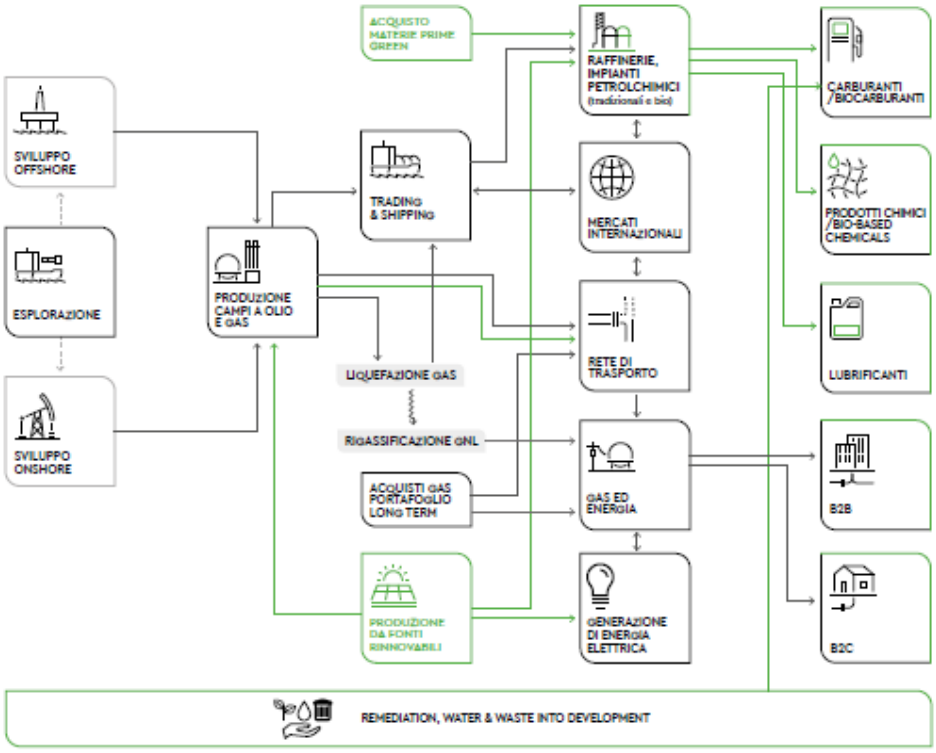


Figura 1

– Enel[156]: Alla parte in forma discorsiva relativa al proprio business model l'azienda integra un grafico basato sul modello di rappresentazione dell'IR composto da tre parti nelle quali rispettivamente indica: nella prima parte quali sono gli input dell'azienda suddivisi per categorie relative alle persone impiegate nello svolgimento delle attività, le risorse di materie prime

[156] Fonte: Dichiarazione Non Finanziaria Enel 2020, Reperita dal sito www.enel.com.

impiegate per le attività e la parte relative a tutte le risorse materiali per le attività ; nella seconda parte indica la propria mission, la vision e le attività necessarie per la creazione di valore; e nella terza parte indica gli output anch'essi suddivisi per categorie necessari per la creazione di valore cercando di perseguire gli obbiettivi stabiliti dall' SDGs (Sustenaible Development Goals). Il Framework usato è quello del GRI (Figura 2).

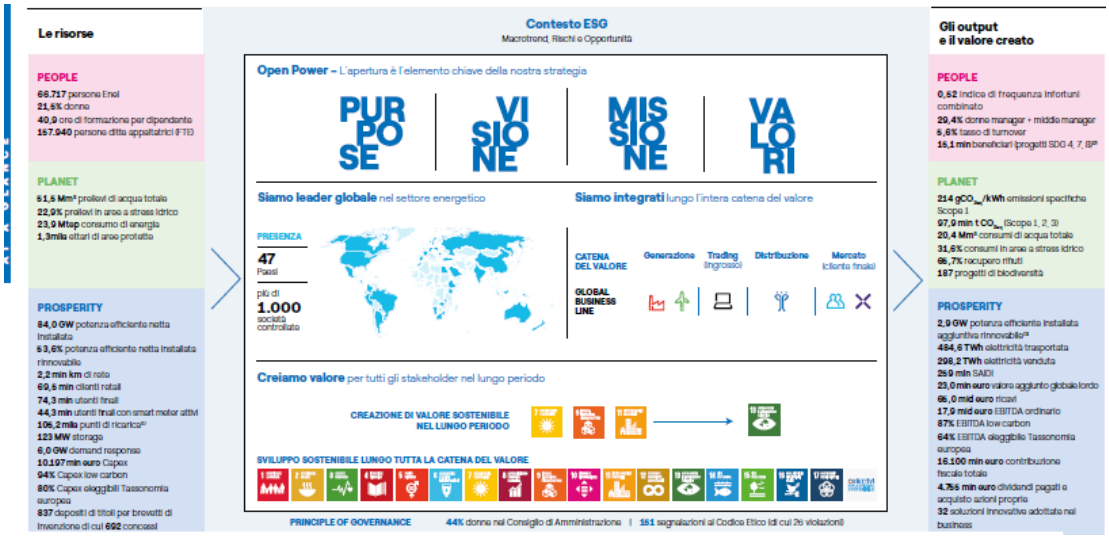


Figura 2

– Iren[157]: Nella parte relativa la forma discorsiva la società indica le attività che compongono il proprio modello di business dedicando più spazio alla vision e alla mission aziendali in quanto la parte relativa alle attività necessarie la creazione del business model vengono rappresentate mediante

[157] Fonte: Dichiarazione non finanziaria, Iren, 2019. Reperita dal sito www.gruppoiren.it.

l'ausilio di una mappa strategica suddividendo tutte le attività in quattro business unit (Reti, Energia, Ambiente, Mercato) necessarie per il perseguimento della propria mission e vision tenendo a riferimento anche che i temi materiali esposti sono orientati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Il Framework usato è quello del GRI (Figura 3)

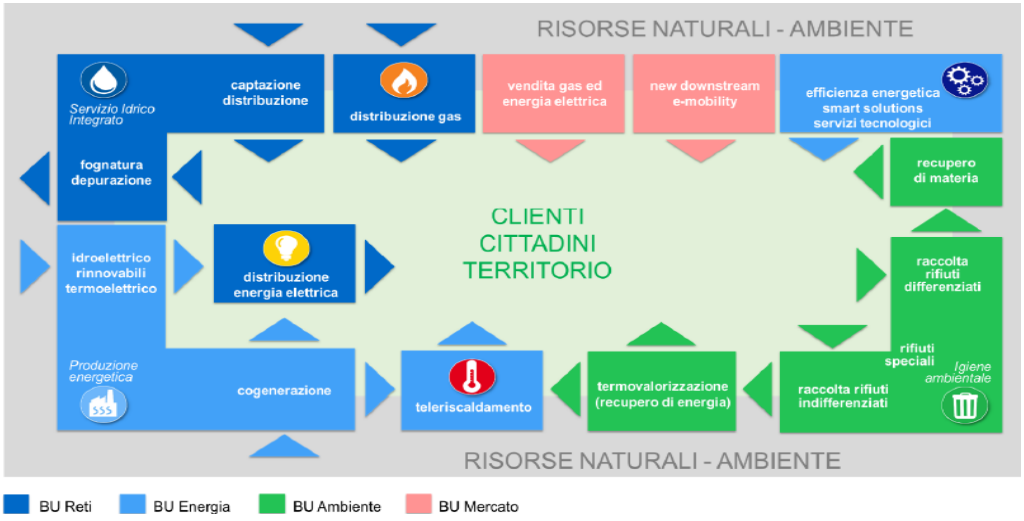


Figura 3

– 2I Rete Gas[158]: In quest' ultima azienda è necessario prestare maggiore attenzione in quanto ha diviso in sezioni diverse Mission e Vision, Creazione di Valore, Business Model; nella sezione relativa il business model l'azienda descrive solamente le attività che svolge ampliando la parte discorsivo con un grafico che rappresenta le attività citate nella parte discorsiva suddividendole in tre tipologie connesse tra di loro divise in

[158] Fonte: Dichiarazione Non Finanziaria, 2i Rete Gas, 2019. Reperito da: www.2iReteGas.it

Acquisizione concessioni, gestione, Rilascio. Tra gli obbiettivi che l'azienda cerca di perseguire vi è anche il raggiungimento degli SDGs. Il Framework usato è quello del GRI (Figura 4).

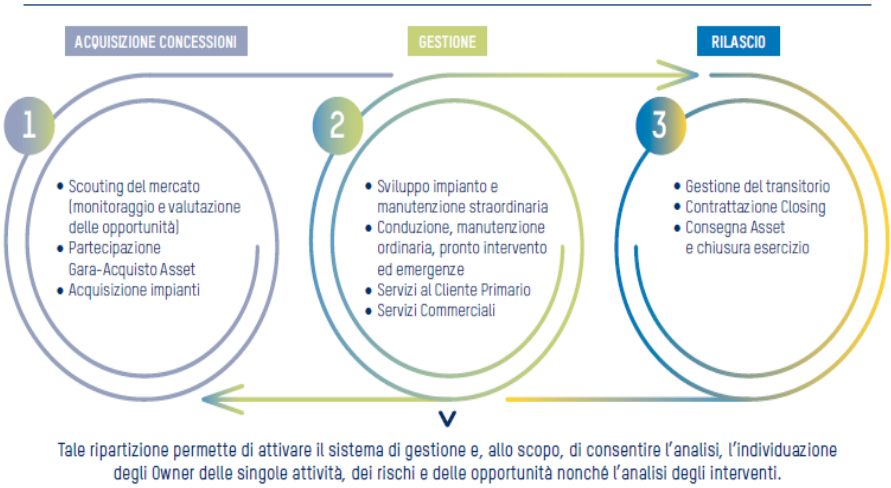


Figura 4

– Terna[159]: all'interno della propria dichiarazione non finanziaria ha rappresentato il business model aziendale mediante un grafico basato sul metodo di rappresentazione del business model indicato dall'IR, attraverso il quale è stata capace di indicare gli elementi fondamentali che compongono il loro business model: indicando il ruolo che tende a ricoprire l'organizzazione all' interno del settore di riferimento, le attività (a loro volta suddivise in attività Non regolate, Regolate, Attività all'estero), i fattori abilitanti, la creazione del valore suddiviso in diverse aree di

[159] Fonte: Dichiarazione non finanziaria, Terna, 2019. Reperita dal sito www.terna.it.

importanza strategica e gli effetti di sistema in dal punto di vista della sostenibilità e dell'impatto ambientale cercando di perseguire alcuni degli obbiettivi che sono stati definiti dagli Sustainable Development Goals. Il Framework usato è quello del GRI (Figura 5).

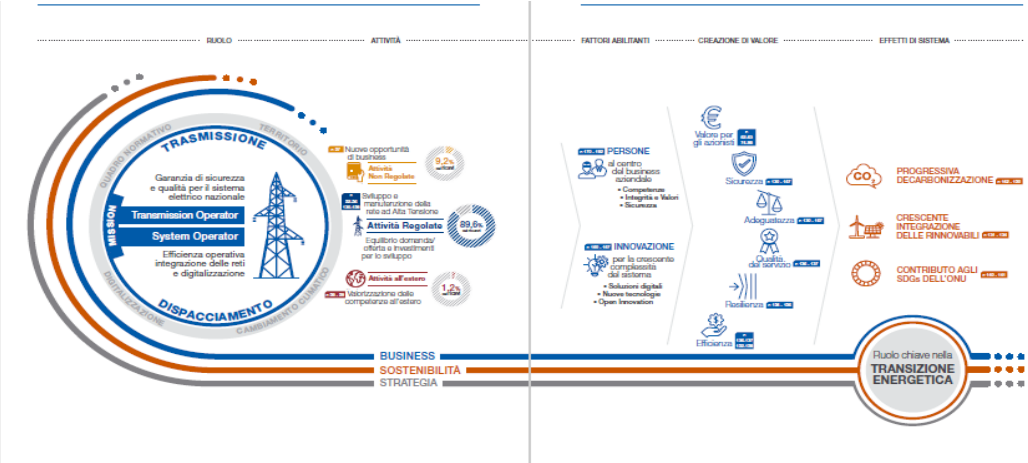


Figura 5

– Acea[160]: rappresenta all'interno della dichiarazione non finanziaria il proprio business model mediante l'utilizzo di un grafico attraverso il quale spiega le proprie attività ed i rispettivi scenari di riferimento a cui si riferiscono le attività suddivise in Funzioni Corporate e in Operations in modo particolare facendo riferimento il quattro tipologie di filiere svolte dall'impresa ed include anche al suo interno anche la mappa della struttura societaria. Anche in questo caso è necessario dire che al fine di avere un impatto migliore con l'ambiente esterno all'azienda anche Acea si è posta

[160] Fonte: Dichiarazione Non Finanziaria, Acea, 2020. Reperita dal sito: www.acea.it

di perseguire gli SDGs. Il Framework usato è stato quello del GRI (Figura 6).

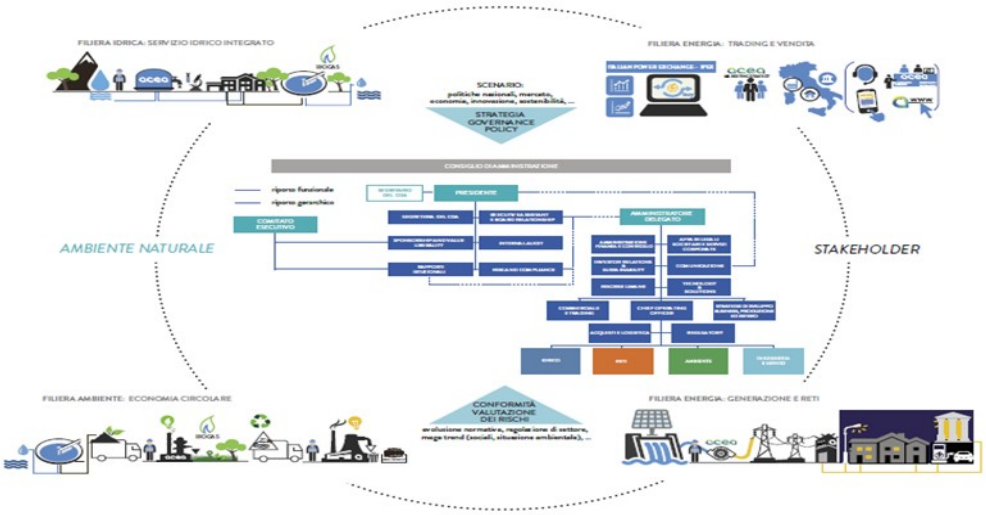


Figura 6

– A2A[161]: Descrive all'interno del proprio modello di business oltre alla parte testuale nella quale spiegano la suddivisione delle attività di business nella propria parte grafica rappresenta mediante la realizzazione di una mappa strategica le attività necessarie all'azienda per la creazione di valore suddividendole per aree di attività ponendo al centro di tutto la comunità cercando di rispettare gli SDGs (Sustainable Development Goals). Il Framework usato è quello del GRI (Figura7).

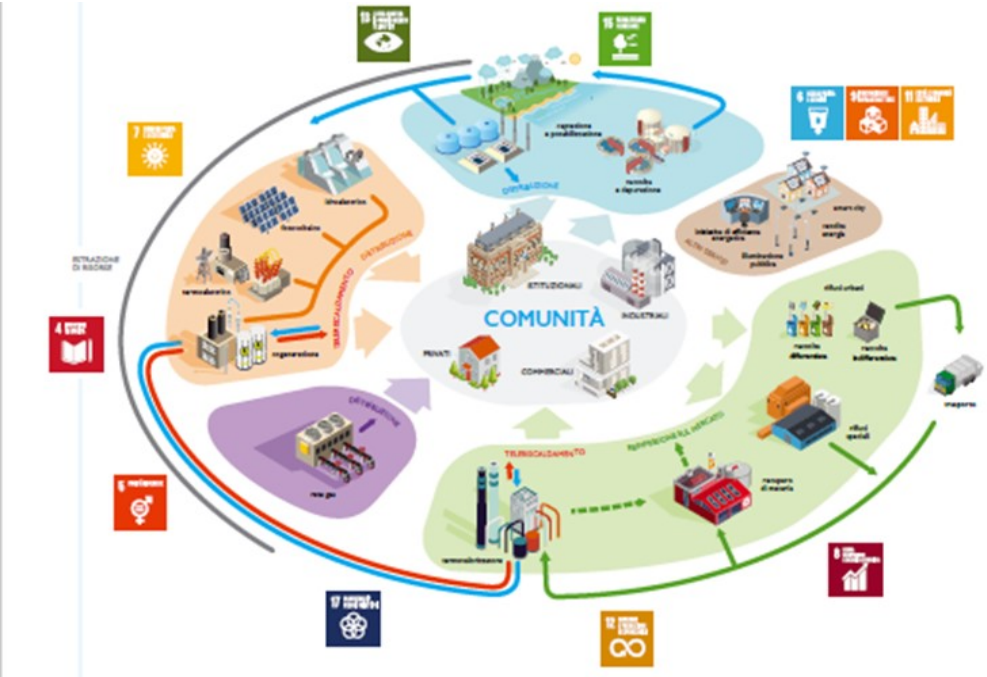


Figura 7

[161] Fonte: Dichiarazione Non Finanziaria, A2A 2020. Reperita dal sito www.a2aenergia.eu

4.3 Analisi dei dati

In quest'ultimo paragrafo si indicano eventuali somiglianze dal punto di vista della rappresentazione del business model in forma grafica, indicando le eventuali caratteristiche che accomunano i vari modelli di business. Il modello di business risulta essere un elemento centrale per la dichiarazione non finanziaria, poiché una chiara articolazione del business model può essere di potenziale aiuto per gli utenti nell'identificare le informazioni ridondanti contenute all'interno della dichiarazione non finanziaria. Infatti, l'obbiettivo di fondo del business model dovrebbe essere quello di chiarire le caratteristiche dell'azienda in merito a: risorse, punti di forza, performance, aspetti ambientali e capacità di adattarsi al cambiamento[162].

La struttura del business model si riferisce al modo in cui il modello si collega ad elementi e risultati aziendali. I modelli casuali in genere concettualizzano i processi aziendali in termini lineari e sequenziali; i modelli aperti collegano gli elementi del modello in modo più dinamico e relazionale. Quindi, le mappe strategiche di Kaplan e Norton hanno una struttura abbastanza lineare, perché cercano di tradurre una data strategia in prestazioni efficaci, mentre, il business model Canvas

[162] Beattie V., Smith S., *Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate,* The British Accounting Review, Vol.45, No.4, 2013.

rappresenta graficamente come potrebbero essere collegati secondo diversi modi più interrelati e aperti i processi aziendali[163].

È evidente quanto tali informazioni, e a maggior ragione laddove incardinate nella articolazione concettuale del BM, siano rilevanti nella capacità della direzione aziendale di effettuare una rappresentazione del business model efficace, che miri a fornire indicazioni credibili tanto sulle politiche aziendali quanto sull'idoneità delle azioni realizzate nell'ottica della creazione di medio-lungo periodo. Nella realizzazione di un Sustainable Business Model (SBM) che tenga conto degli obiettivi di medio e lungo periodo, emerge la consapevolezza di dover tenere in considerazione l'esistenza di un forte legame tra sostenibilità dell'impresa (nel medio e lungo periodo) e attenzione ai temi ESG[164].

Dall'analisi dei dati effettuata sulle Dichiarazioni Non Finanziarie relative alle società prese dal campione le quali hanno rappresentato i propri business model in forma grafica si sono riscontrate diverse caratteristiche comuni alle metodologie di rappresentazione del business model. Partendo dall'aspetto relativo ai contenuti, tutte le aziende che hanno redatto il business model in forma grafica hanno rappresentato come prima cosa gli Inputs necessari allo svolgimento delle proprie attività. Successivamente vengo indicate con particolare rilevanza tutte Attività

[163] Tweedie D., Nielsen C., Martinov-Bennie N., *The Business Model in Integrated Reporting: Evaluating Concept and Application,* APTARA, Australian Accounting Review, 2017.
[164] Corporate Reporting Forum, *Creazione di valore e Sustainable Business Model approccio strategico alla sostenibilità,* ASSIREVI, CNDCEC, CSR Manager Network, Ottobre 2020.

svolte per il perseguimento della Mission e della Vision specificando con particolare attenzione quali sono le attività, come si suddividono in base alle proprie aree di maggiore interesse e su come esse impattano al livello di impatti ambientali, sociali e di corporate. Relativamente alla parte della rappresentazione grafica degli Outputs e Outcomes le aziende che li rappresentano in forma grafica senza ricorrere alla rappresentazione testuale sono poche preferendo di dedicare più spazio alle attività che rappresentano il core business dell'azienda. Tra le poche società che hanno optato per la rappresentazione grafica dei propri Inputs, Outputs e Outcomes sono Enel e Terna che hanno rappresentato in modo molto chiaro i propri Outputs e Outcomes suddividendoli per aree. Inoltre, le società che hanno rappresentato gli Inputs hanno fatto in modo che fossero suddivisi tra di loro per categorie per rendere chiara e completa la comprensione della loro applicazione, e attraverso l'uso di valori numerici si indica in che misura vengo impiegate le risorse necessarie per il perseguimento della propria mission e vision consentendo agli utenti di identificare gli elementi più importanti e rilevanti che qualificano l'impresa. Relativamente agli Outputs e Outcomes bisogna dire che la loro rappresentazione risulta essere chiara, ed anche in questo caso suddivisa per area di interesse e con i relativi valori numerici affinché vi possa essere una completa comprensione dei risultati raggiunti. Sempre in merito agli elementi costitutivi del business model è necessario evidenziare che in questo caso le società che hanno rappresentato graficamente i propri Inputs, Outputs e Outcomes li hanno rappresentati affinché sia di facile

comprensione la concatenazione sui rapporti di causa/effetto esistenti fra i risultati (Outputs e Outcomes) e le risorse impiegate per lo svolgimento delle attività per il perseguimento dei risultati preposti. Tuttavia, in tutte le rappresentazioni grafiche prese in considerazione l'aspetto relativo la dimensione finanziaria non è raffigurato all'interno dei grafici che rappresentano i business model, ma sono indicati esclusivamente nella parte di descrizione testuale dello stesso. Un ulteriore aspetto che è possibile notare in tutte le rappresentazioni grafiche è relativo alle connessioni tra le attività svolte, indicate nel business model per permettere al lettore una comprensione completa della struttura del business model e di come le risorse siano impiegate per la creazione di valore; in particolare questa raffigurazione si nota particolarmente nelle società che usano come modello di rappresentazione del business model le mappe strategiche.

Un ulteriore aspetto relativo al contenuto è quello del rispetto degli Obbiettivi globali per lo sviluppo sostenibile meglio conosciuti con il termine di Sustainable Development Goals (SDGs) cercando di massimizzare la creazione di valore di lungo periodo per l'organizzazione e per la società nella considerazione degli SDGs[165]. In merito ai modelli di rappresentazione grafica dei modelli di business model utilizzati dalle aziende prese in considerazione risulta necessario sostenere che non vi è una totale somiglianza in quanto ad eccezione della rappresentazione

[165] Corporate Reporting Forum, *Creazione di valore e Sustainable Business Model approccio strategico alla sostenibilità,* ASSIREVI, CNDCEC, CSR Manager Network, Ottobre 2020.

del contenuto che, come detto in precedenza tende ad essere molto simile, la metodologia di rappresentazione tende ad essere molto libera. Infatti, solo alcune aziende hanno rappresentato il proprio business model mediante l'utilizzo di mappe strategiche (Iren, Eni, A2A) ponendo al centro di tutto la creazione di valore per l'azienda ma in particolar modo per il cliente, l'indicazione delle attività dalle quali dipendono la soddisfazione e fidelizzazione del cliente, ed indicando in particolar modo quali sono i processi di apprendimento e di crescita/innovazione per creare dei legami più duraturi e per svolgere meglio le proprie attività. Le aziende che invece utilizzano un modello di rappresentazione totalmente differente e molto più articolato sono l'Enel e Terna. L'Enel rappresenta all'interno della propria dichiarazione non finanziaria in modo semplice ed esplicativo la suddivisione di buona parte degli elementi essenziali separandoli ma allo stesso tempo indicando il nesso tra gli inputs e le attività finalizzate alla realizzazione degli outputs e della creazione di valore secondo un rapporto di causa ed effetto. A tale scopo il modello di rappresentazione del business model è così suddiviso:

- Gli Inputs necessari per il raggiungimento della propria mission sono suddivisi per categoria con i relativi importi necessari per comprendere come tali inputs vengono sfruttati per lo svolgimento delle attività necessarie al perseguimento degli obiettivi prefissati;
- Le attività messe in atto per trasformare le proprie risorse investite;

- Gli Outputs e il valore creato anche in questo caso suddivisi per categoria rendendo semplice la comprensione dei risultati raggiunti anche grazie agli importi indicati per ogni risultato;

Terna invece utilizzando una metodologia di rappresentazione prettamente grafica, nel proprio business model ha seguito uno schema differente rispetto a quello utilizzato da Enel, tuttavia, ha reso possibile la facilità di comprensione di quelli che sono gli aspetti rilevanti per la rappresentazione del proprio business model. Infatti, ha suddiviso il proprio grafico rappresentativo del business model seguendo una forma lineare e connessa basata sulle relazioni causa/effetto indicando:

- Il ruolo svolto all'interno del settore energetico;
- Le Attività svolte necessarie per raggiungere la propria Mission;
- I fattori abilitanti necessari per il business aziendale;
- La creazione di valore relativa all'applicazione del proprio business model;
- Gli effetti di sistema traducibili negli Outcomes relativi al proprio business model.

CONCLUSIONI

L'obbiettivo principale di questa tesi è stato quello di spiegare come vengono rappresentati graficamente i business model all'interno della dichiarazione non finanziaria per le società operanti all'interno del settore energia, cercando di spiegare e di descrivere l'aspetto relativo il contenuto, la struttura, il modello di rappresentazione utilizzato. Come prima cosa sono state spiegate le caratteristiche della dichiarazione non finanziaria basandosi sul motivo e sulle esigenze dalle quali è sorta la necessità di redigere tale documento, sono state trattate le normative di regolamentazione in ambito europeo e nazionale sulla dichiarazione non finanziaria. Inoltre, sono stati descritti i framework principalmente utilizzati per la redazione della dichiarazione non finanziaria al livello nazionale. Dopo aver descritto nel primo capitolo il tema della dichiarazione non finanziaria, nel secondo capitolo è stato spiegato il concetto di business model in cosa consiste e quali sono i business model più invalsi nella prassi. Successivamente nel terzo capitolo sono stati indicati i modelli di rappresentazione del business model più utilizzati spiegando dettagliatamente le loro caratteristiche di rappresentare del business model. Infine, nel quarto capitolo è stata svolta un'analisi empirica di tipo qualitativo dove è stato scelto un campione di aziende operanti tutte nel settore dell'energia e dalle loro dichiarazioni non finanziarie sono stati presi in considerazione i rispettivi business model analiz-

zando con maggiore attenzione quelli che si presentavano con una forma di rappresentazione grafica. L'obbiettivo finale dell'analisi è stato quello di verificare se ci fossero eventuali similitudini dal punto di vista dei contenuti, della struttura e dei modelli di rappresentazione utilizzati per descrivere e rappresentare il business model. Sulla base dell'analisi effettuata sono state riscontrate diverse somiglianze dal punto di vista: del contenuto principalmente per l'aspetto relativo alle attività messe in atto dalle aziende, degli inputs e degli outputs. Relativamente ai modelli di rappresentazione è stato riscontrato che le società rappresentano il proprio business model in forma libera e soltanto alcune di esse fanno riscorso a modelli di rappresentazione come le mappe strategiche.

BIBLIOGRAFIA

- Afuah A., Tucci C., *"Internet Business Models and Strategies"*. McGraw Hill, Boston, 2003.
- Aziz, S., Fitzsimmons, K., and Douglas, E., *Clarifying the Business Model Construct*, *AGSE* InternationalEntrepreneurship Research Exchange, Melbourne, Australia, 2008.
- Baines P., Fill C., Page K., *"Marketing"*, Oxford University Press, 2008.
- Ballon, P., *Business modelling revisited: the configuration of control and value*, The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, 9, 5, 6-19, 2007.
- Baraldi S., Bocci F., Bubbio A., *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione,* Controllo di gestione, vol.2, n.1, 2005.
- Beattie V., Smith S., *Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate,* The British Accounting Review, Vol.45, No.4, 2013.
- Bubbio A., Gruppi A., Francesco*, REINVENTARE IL BUSINESS MODEL Come recuperare la redditività perduta*, 2012 IPSOA.

- Buchanan, R. e Gilles, C., *Value managed relationship: The key to customer retention and profitability*, European Management Journal, vol 8, no 4, 1990.
- Busco, C., *La misurazione della strategia: le balanced scorecard*. Governance*,* Strategia e Misurazione delle Performance. Le nuove frontiere della Balanced Scorecard. Arezzo: Knowita Editore, 44-47, 2008.
- *BUSINESS MODEL Background paper for <IR>,* Integrated Reporting <IR>, March, 2013.
- Cantele S., *Gli Standard di contenuto il modello GBS,* rendicontazione e controllo sociale e ambientale 2011-2012.
- Cardillo E., Molina S., *IAS-IFRS e rendicontazione socio-ambientale: una verifica della estendibilità dei principi generali del Framework alla valutazione della qualità dei documenti volontari,* Financial Reporting, n.1, pp. 37-72, 2011.
- Casadeus-Masanell R., Ricart J. E., *From Strategy to Business Models and onto Tactis,* Long Range Planning 43 (2010).
- Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers,* Long Range Planning, 43, 2010.
- Chesbrough, H., "Business model innovation: it's not just about technology anymore", Strategy & Leadership, 35 (6), 2007.

- Corporate Reporting Forum, *Creazione di valore e Sustainable Business Model approccio strategico alla sostenibilità,* ASSIREVI, CNDCEC, CSR Manager Network, Ottobre 2020.
- Cova B., *Il Marketing Tribale. Legame, Comunità, Autenticità come Valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, 2010.
- De Santis G. Ventrella A.M., *il bilancio sociale dell'impresa,* Franco Angeli, Milano, 1980.
- *Decreto legislativo 254/2016,* Gazzetta Ufficiale, 30 Dicembre 2016 Art.3.
- Deloitte, *Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria,* SDA Bocconi School of Management, dicembre, 2019.
- Diaconu L., *The evolution of the European low-cost airlines'business models. Ryanair case study*, Procedia, Social and Behavioral Sciences 62, 342-346, 2012.
- Dichiarazione Non Finanziaria Enel 2020.
- Dichiarazione Non Finanziaria, 2i Rete Gas, 2019.
- Dichiarazione Non Finanziaria, A2A 2020.
- Dichiarazione Non Finanziaria, Acea, 2020.
- Dichiarazione Non Finanziaria, Eni, 2019.
- Dichiarazione non finanziaria, Iren, 2019.

- Dichiarazione non finanziaria, Terna, 2019.
- Domegan C., Flaming D., *Marketing Research in Ireland theory and practice,* 3th ed., Gill & Macmillan, 2007.
- Donna G., Lo Sardo A., *Misurare il successo d'impresa con il balanced scorecard,* Amministrazione & Finanza, 15 (19), 25-32, 2000.
- Donna G., *Modello di business, patrimonio strategico e creazione di valore,* Impresa Progetto-Eletronic Journal of Management, n.2, 2018.
- DORIGATTI M., RUSCONI G., *La responsabilità sociale d'impresa, collana Persona impresa e società*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., and Pigneur, Y., *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*, Thunderbird International Business Review, 44, 1, 5-23, 2002.
- Ernst and Young, EY's *Excellence in Integrated Reporting Awards 2014.*
- ESG: Environmental, Social and Governance.
- Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale,* Egea, Milano, 2005.
- Ferrando P.M., *Integrated reporting e creazione di valore tra profit e non profit. Il caso dell'associazione Gigi Ghirotti,* Impresa progetto Electronic Journal of Management, 2019.

- Framework <IR> Internazionale, 13/12/08.
- Franceschi Ferrari R., *L'indagine metodologica in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
- Gatti M. *Balance Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio Economia, Bologna, 2011.
- Gatti M. *Balance Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio Economia, Bologna, 2011.
- Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea *Direttiva 2014/95/UE Del Parlamento Europeo e del Consiglio*, Gazzetta Ufficiale Europea, 22 ottobre 2014.
- Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, *Direttiva 2013/34/UE Del Parlamento Europeo e Del Consiglio,* 26 giugno 2016 art.20.
- GBS, *Il bilancio Sociale GBS 2013 standard principi di redazione del bilancio Sociale,* Giuffrè, Milano, 2013.
- Gregori G., Perna A., *B to B Marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità,* EGEA, Milano, 2019.
- Gregori G., Perna A., *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità,* Egea, Milano, 2019.
- GRI, *GRI 101: principi di rendicontazione*, 2016.

- Hamel, G., *Leading the revolution* , Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Haskin D.L., Burke M. M., *Incorporating Sustainability Issues Into The Financial Accounting Curriculum,* American Journal of Business Education, 2016, Volume 9 Number 2.
- Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.
- Howitt R., et al., *Linee guida e best practices per l'informativa sul Business Model nell'integrated Reporting,* NIBR, 2018.
- IIRC, *Framework <IR> Internazionale*, 2013.
- Johnson M.W.,Christensen C.M.,Kagermann H., *Reinventing your business model,* Harward Business Review, 2008.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H., *Reinventing Your Business Model,* Harvard Business Review, 86,12, 57-68, 2008.
- Kanta M.A., Ahlan A. R., *Low Cost Business Model in Airlines Industry (A Study on Airasia),* International Journal of Science and Research, pg.604-606, 2015.
- Kaplan R.S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard. Transalting Strategy Into Action,* Harvard Business School Press, Boston, 1996.

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione,* Isedi, Torino, 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili,* Isedi, Torino, 2005.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.*, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome* Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Kaplan, R.D., *Balance Scorecard*, Isedi, Torino, 2000.
- Kaplan, R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79, 1992.
- Knapp K.R, *The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton*, Foundations of Management, Anderson University DBA, Summer 2001.
- Krumeicch J., Burkhart T., Werth D., Loos P., *Towards a Component-based Descripion of Business Models: A Stateof the Art Analysis.,* AISeL, Seattle, 2012.
- Kumar V., *Making "Freemium" Work,* Harvard Business Review, May 2014.
- *Lab project report: Business Model Reporting,* Financial Reporting Council, October, 2016.

- Lambert, S., *A Conceptual Framework for Business Model Research, in 21st Bled eConference "eCollaboration:Overcoming Boundaries Through Multi-Channel Interaction"*, Bled, Slovenia,2008.
- Lucianetti L., *L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica,* Management Control, 3, 2011.
- Magrassi L., *GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework Spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti settembre 2015 pag. 1/13.
- Manes Rossi, Levy Orelli, Del Sordo, *Integrated Reporting e valore aziendale,* Franco Angeli, Milano, 2018.
- Mastroberardino P., Calabrese G., Magliocca P.., *Scenari competitivi valore e misurazione delle performance nell'impresa della vite e del vino,* Quaderno del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Foggia, 2004.
- Michalak J., Rimmel G., Beusch P., Jonall K., *Business Model Disclosure in Corporate Reports,* Journal of Business Models, Vol. 5, No.1, 2017.
- Mio C., *Informativa "non financial" nell'annual report*, Anno 2011 Volume 34 fascicolo 3.

- Molteni M., Bilancio e Strategia, L'annual report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo, Egea, Milano, 2000 p. 21.
- Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, *Evoluzione della rendicontazione non finanziaria GRI STANDARDS-Global Reporting Initiative & <IR> Integrated Reporting Framework*, 28/03/2019.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries*, *Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.* FAG, Milano 2012.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Movement T., *Business Model Generation,* vol.30, n° 5377. 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., Movement T., *Business Model Generation,* vol.30, n° 5377. 2010.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y*., Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA ,2010.
- Paolucci G., *La Valutazione d'azienda. Fondamenti concettuali e prassi operativa",* Franco Angeli, Milano, 2011.

- Patton M.Q., *Qualitative evolution and research methods,* Sage, Newbury Parck, CA, 1990.
- *Pianificazione aziendale e Business model seconda parte*, PMI, Vol. 20 Fasc. 10, 2014.
- Pironti M., *Economia e gestione delle imprese e dei sistemi competitivi: alcuni percorsi di ricerca interdisciplinare nell'ambito delle scienze manageriali,* libreriauniversitaria.it, Padova, 2012.
- Pole G., Korsten P., Ramamuthy S., *Component Business Models Making specialization real,* IBM 2020.
- Potito L., *Limiti del bilancio ordinario di esercizio,* Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Vol.102. Fasc.11/12, 2002.
- Reichheld F., Sasser W., *Zero defection:quality comes to services,* Harvard Business Review, settembre-ottobre, pag.105-111, 1990.
- Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche,* Fondazione Acli- Persona impresa e società, Milano, 2004.
- Schlesinger, L. and Heskett, J., *Breaking the cycle of failure in service*, Sloan Management Review, pp. 17–28, 1991.

- Slywotzky, A. J.*, Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA, 1996.
- Sukhari A., Villiers C., *The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosure,* Australian Accounting Review, forthcoming, 2018.
- Teece D.J., *Business Model, Business Strategy and Innovation,* Long Range Planning, 43, 2010.
- THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK, *Il Framework <IR> Internazionale,* 13/12/08.
- Tweedie D., Nielsen C., Martinov-Bennie N., *The Business Model in Integrated Reporting: Evaluating Concept and Application,* APTARA, Australian Accounting Review, 2017.
- Van Diessen R.J., Sierman B., Lee C.A., *Component Business Model for Digital Repositories: A Framework for Analusis,* Diessen, 2008.
- World Commission on Environment and Development (WCED), *Brundtland Report-Our Common Future*, Oxford University Press,1987

SITOGRAFIA

https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/

https://bmtoolbox.net/patterns/bait-and-hook/

https://businessmodelanalyst.com/freemium-business-model/

https://businessmodelanalyst.com/low-cost-business-model/

https://businessmodelanalyst.com/low-cost-business-model/

https://businessmodelanalyst.com/razor-and-blade-business

model/#What_is_the_razor_and_blade_business_model

https://cx.walkme.com/loyalty-business-model-explained/

https://globalmarketingmontreal.com/loyalty-business-model

https://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/

https://www.businessinsider.com/what-is-the-freemium-business-model-2011-4?IR=T#evernote-is-a-big-freemium-success-1.

www.2iReteGas.it

www.a2aenergia.eu

www.acea.it

www.arera.it

www.edison.it

www.enel.com

www.eni.com

www.erg.eu

www.estra.it

www.gruppodolomitienergia.it

www.gruppoiren.it

www.italgas.it

www.teaspa.it

www.terna.it